


KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU


Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mia Voutilainen

PIENRYHMÄKOTI AURINKOISESSA TEHTÄVÄN OHJAUSTYÖN
KEHITTÄMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

	<p>OPINNÄYTETYÖ Toukokuu 2015 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Tikkarinne 9 80220 JOENSUU p.0504054816</p>
<p>Tekijä Mia Voutilainen</p>	
<p>Nimeke Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävän ohjaustyön kehittäminen osaamisen johtamisen näkökulmasta</p> <p>Toimeksiantaja Pienryhmäkoti Aurinkoinen</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalveluiden turvaamiseksi tarvitaan osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä, tarvitaan osaamisen johtamista. Työntekijöiden onnistumisen kannalta osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen on ratkaisevaa organisaation menestyksen vuoksi.</p> <p>Pienryhmäkoti Aurinkoinen tuottaa asumispalvelua nuorille mielenterveyskuntoutujille yhteisöhoitoon keinoin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pienryhmäkoti Aurinkoisessa toteutettavaa ohjaustyötä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimusaineistona käytettiin työpäiväkirjoja. Työpäiväkirjojen avulla selvitettiin ohjaajien työssä kokemia haasteita ja ne toimivat samalla kehittämisprosessin alkukartoituksena. Kehittämisprosessissa interventiot toteutettiin osallistavien työpajojen avulla. Työpajojen tuotoksina syntyi perustehtävän määritelmä, työprosessien mallinnukset sekä alustava pohdinta ja määritelmä yhteisistä pelisäännöistä. Työpajoissa käsiteltävät teemat ovat tärkeitä päivittäisen työskentelyn kannalta ja näin ollen kehitettiin ja selkeytettiin työn rakennetta ja tuotiin ohjaajan työhön yhtenäistä linjaa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille työyhteisön kokeman dialogin merkitys avoimen yhteistyön rakentumisen kannalta. Jatkokehittämisehdotuksena on jatkaa osallistavien menetelmin tehtävää kehittämistyötä tässä työyhteisössä, sillä sen avulla saavutettiin halutut tavoitteet. Samalla luotiin työyhteisöön avointa ja rakentavaa keskustelukulttuuria, joka on osaamisen ja oppimisen yksi tärkeä osa-alue.</p>	
<p>Kieli</p> <p>suomi</p>	<p>Sivuja 65 Liitteet 4 Liitesivumäärä 10</p>
<p>Asiasanat</p> <p>yhteisöhoito, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen</p>	

	<p>THESIS May 2015 Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)</p> <p>Tikkarinne 9 80220 JOENSUU FINLAND Tel. +358 50 4054816</p>
<p>Author Mia Voutilainen</p>	
<p>Title Development of Guidance Practices at Pienryhmäkoti Aurinkoinen from the Knowledge Management Perspective</p> <p>Commissioned by Pienryhmäkoti Aurinkoinen</p>	
<p>Abstract</p> <p>Competence and its continuous development is required for securing high-quality social and health services. It requires knowledge management. Competence and its development is an important part of staff success, while developing employees' expertise is crucial for organizational success.</p> <p>Pienryhmäkoti Aurinkoinen provides housing services for young rehabilitees with mental health issues with means of community care. The purpose of this thesis was to develop practises carried out at Pienryhmäkoti Aurinkoinen from the knowledge management perspective. The methodological approach of this thesis was action research. Word diaries were kept to record challenges at work and they served as research data. The debriefing of these work diaries was used as a starting point of the development process. Development process interventions were carried out as participatory workshops. As a result of these workshops came a definition of basic functions, descriptions of work processes and tentative descriptions of workplace rules.</p> <p>The accomplishments of this thesis brought up the importance of dialogue experienced within the work community when building transparent collaboration. In future development processes within this particular work community, it would be wise to use participatory methods, since using participatory methods helped in achieving desired results. These methods also created openness and constructive discourse that are key factors within competence and learning.</p>	
<p>Language</p> <p>Finnish</p>	<p>Pages 65 Appendices 4 Pages of Appendices 10</p>
<p>Keywords</p> <p>community care, knowledge management, competence development</p>	

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
2	Mielenterveyskuntoutujien palveluasuminen yhteisöhoidon keinoin	7
2.1	Mielenterveyskuntoutuminen	8
2.2	Nuoret mielenterveyskuntoutujat	10
2.3	Palveluasuminen	12
2.4	Yhteisöhoito	14
2.4.1	Yhteisöhoidon toimintaperiaatteet	17
2.4.2	Ohjaajan tehtävät yhteisöhoitossa	19
2.4.3	Johtaminen yhteisöhoitossa	21
3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	22
3.1	Osaaminen	22
3.2	Osaamisen kehittäminen	26
3.3	Osaamisen johtaminen	28
3.4	Osaamisen johtaminen yhteisöhoitossa	31
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	32
5	Opinnäytetyön toteutus.....	33
5.1	Toimintaympäristön kuvaus	33
5.2	Toimintatutkimus tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa	34
5.3	Työpäiväkirjat.....	36
5.4	Opinnäytetyön kehittämisprosessi	40
5.5	Kehittämisprosessin työpajat ja niiden tulokset.....	42
5.5.1	Ensimmäinen työpaja; perustehtävän määrittäminen.....	42
5.5.2	Toinen työpaja; Työprosessien hahmottaminen	45
5.5.3	Kolmas ja neljäs työpaja; yhtenäiset työkäytännöt, pelisääntöjen määrittäminen.....	47
5.5.4	Viides ”työpaja”, arviointi ja palaute.....	49
5.6	Tulosten yhteenveto.....	53
6	Pohdinta	54
6.1	Valittujen menetelmien tarkastelua	54
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	58
6.3	Opinnäytetyöprosessin merkitys omalle oppimiselle.....	60
6.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset	61
	Lähteet.....	63

Liitteet

Liite 1	Työpäiväkirjan ohjeistus
Liite 2	Pekka Järvinen; Perustehtävän kirkastaminen
Liite 3	Palveluprosessin kuvaus
Liite 4	Kyselylomake, arviointi

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on viime vuosina tapahtunut isoja muutoksia, jotka edellyttävät toimintoihin innovatiivisuutta ja jatkuvaa kehitystä. Tulossa olevat uudistukset tuovat mukanaan myös lisää muutoksia. Näin ollen työntekijöiden osaamisen kehittäminen, osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen sekä työntekijöiden pysyminen organisaatioissa nousevat yhä merkityksellisimmiksi menestystekijöiksi sosiaali- ja terveysalalla. (Lammintakanen 2011, 238–239.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa-alue on organisaatiossa työskentelevien yksilöiden osaamisen tason nostaminen ja sen hyödyntäminen. Osaamisen tulee uudistua jatkuvasti, jotta organisaatio voi menestyä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla organisaation osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä entistä parempina toimintatapoina, tuotteina ja palveluina. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2013, 170.)

Sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa kansallisessa Kaste 2012–2015 kehittämisohjelmassa (2012) otetaan kantaa johtamiseen ja sen tavoitteisiin. Työntekijöiden osaamisesta on saatava parempaa tietoa, jotta voidaan huolehtia myös heidän hyvinvoinnistaan. Kehittämistä tulisi suunnata muun muassa osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Johtamista vahvistamalla tulisi pyrkiä edistämään työntekijöiden riittävyyttä, osaamista ja työssä oppimista. Myös tehtäväkuvia ja tehtävärakenteita tulisi kehittää. (Kaste 2012, 30–31.)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa Mielenterveyskuntoutujien asumis- palvelua koskevassa kehittämissuosituksessa (2007, 26) otetaan myös kantaa yksityisten sosiaalipalvelujen henkilöstön osaamiseen. Henkilöstön määrää, ammattirakennetta, osaamisen tasoa ja jaksamista tulisi seurata ja arvioida jatkuvasti kuntoutujien tarpeista ja toiminnallisen kokonaisuuden mukaisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 26–27.)

Asumispalvelu tarjoaa mielenterveyskuntoutujalle tukea arjesta selviytymiseen ja elämänhallintataitojen kartuttamiseen. Asumispalvelut ovat avopalvelua, jossa työote on kuntouttavaa ja aktivoivaa, eteenpäin suuntautuvaa. Kunnan velvollisuus on järjestää mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut. Suurimmaksi osaksi kunnat ostavat nämä palvelut yksityisiltä palveluntuottajilta. (Vuorilehto, Larri, Kurki & Hätönen 2014, 236–327.)

Pienryhmäkoti Aurinkoinen on yhteisöhoidon periaattein toimiva nuorille mielenterveyskuntoutujille suunnattu asumispalvelua tuottava joensuulainen yksityinen yritys. Toiminnan tavoitteena on nuoren kuntoutuminen ja valmiuksien lisääminen itsenäiseen asumiseen siirryttäessä. (Pienryhmäkoti Aurinkoinen 2014.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli lähteä kartoittamaan ohjaajan työssä esiintyviä haasteita ja lähteä kehittämään työyhteisön osaamista osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kehittämisprosessissa interventiot toteutettiin osallistavien työpajojen avulla. Työpajojen tuotoksina syntyi perustehtävän määritelmä, työprosessien mallinnukset sekä alustava pohdinta ja määritelmä yhteisistä pelisäännöistä.

2 Mielenterveyskuntoutujien palveluasuminen yhteisöhoidon keinoin

Kuntouttavan mielenterveystyön tavoitteena on, että asiakas voi elää jatkossa itsenäisesti. Jotta niitä tuottava organisaatio pysyisi kilpailukykyisenä, tulee sen huolehtia riittävästä resursseistaan. Myös sosiaalialalla organisaation keskeisin resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Organisaatioissa on kiinnitettävä tarpeeksi huomiota työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93.)

2.1 Mielenterveyskuntoutuminen

Mielenterveyden häiriöt ovat useimmiten pitkäaikaisia ja niistä toipumiseen tarvitaan aktiivista kuntoutumista. Kuntoutumisella tarkoitetaan yleisimmin sitä osaa sairaan elämästä, joka on aktiivista osastohoidon jälkeen. Hoito ja kuntoutuminen voivat olla myös yhtäaikaista ja mitä nopeammin saadaan kuntoutus käyntiin, sitä paremmat ovat tulokset. Kuntoutus voi tähdätä myös uuden sairausjakson ennaltaehkäisyyn. (Vuorilehto ym. 2014, 126–128.)

Kuntoutuminen termi kuvastaa sairastuneen ihmisen toiminnallista roolia paremmin kuin pelkkä kuntoutus. Mielenterveyskuntoutumisen tavoitteena on asiakkaan omien voimavarojen löytäminen sekä hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja osallisuuden lisääntyminen. Kuntoutumisessa keskitytään vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin. Mielenterveyskuntoutumisen yhteydessä puhutaan toipumisajattelusta, jolla tarkoitetaan kuntoutujan kykyä elää omasta mielestään mahdollisimman tyydyttävää ja mielekästä elämää täysivaltaisena yhteiskunnan jäsenenä huolimatta omasta sairaudestaan. (Vuorilehto ym. 2014, 128.)

Jokainen kuntoutumisprosessi on yksilöllinen. Youngin ja Ensingin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan mielenterveyskuntoutujan kuntoutumisprosessista voidaan kuitenkin löytää yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen mukaan kuntoutumisprosessista voidaan nostaa esille viisi eri vaihetta: 1) jämähtäneisyydestä irrottautuminen, 2) itsensä voimaannuttaminen (self-empowerment) ja halu kuntoutua, 3) oppiminen ja itsensä näkeminen uudessa valossa (itsensä uudelleen määrittäminen), 4) elämisen ja arjen normalisoituminen ja 5) oman elämänlaadun parantaminen. Kuntoutumisprosessin tärkein asia kuntoutujan kokemana on henkinen kasvu. (Young & Ensing 2003, 1 ja 15.)

Mielenterveyden kuntoutumisessa ihminen nähdään kokonaisvaltaisena ja kuntoutuksen tarkoituksena on vahvistaa ihmisen toimintakykyä, vähentää syrjäytymisen uhkaa, tukea yhteiskunnassa selviytymistä, auttaa asumiseen ja raha-asioiden hoitoon liittyvissä asioissa, virastoissa asioinnissa sekä auttaa opiskelu- tai

työpaikan löytämisessä. Arkielämän taitojen harjoittelulla onkin keskeisessä asemassa kuntoutuskodin toiminnoissa, sillä kuntoutujalla kyseiset taidot ovat usein heikentyneet. Myös vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisten suhteiden harjaannuttaminen sekä valmiuksien antaminen tulevaisuutta varten nähdään tärkeänä. (Kuhanen, Oittinen, Kanerva, Seuri & Schubert 2012, 102.)

Mielenterveysongelmista kuntoutuminen on usein vuosia kestävä oman elämän kasvuprosessi, sillä jokainen on kykenevä kasvuun ja voimaantumiseen. Kuntoutuminen nähdään syvällisenä henkilökohtaisena muutosprosessina, jossa kuntoutujan ajatusten, tunteiden ja asenteiden muuttumisen kautta muuttuu myös hänen toimintansa eri rooleissa ja tilanteissa. Kuntoutusprosessi voidaan jakaa vaiheisiin, jotka ovat kuntoutustarpeiden ja voimavarojen kartoitus sekä kuntoutussuunnitelman laadinta, toteutus ja arviointi. Vaiheet toteutuvat yleensä limittäin, mutta voivat toteutua jopa yhtä aikaa. (Kuhanen ym. 2012, 101–102; Koskisu 2004, 25.)

Mielenterveyskuntoutuksen avulla tuetaan ihmisen toimintakykyä hänen toipueksaan psyykkisestä sairaudesta. Kuntoutuksen järjestämiseen osallistuu eri toimijoita, joista koostuu kuntoutujalle verkosto. Kuntoutuja käyttää verkoston palveluita kuntoutumisen aikana. Näitä eri toimijoita voivat olla muun muassa psykiatriset sairaalat, avohoidon yksiköt, sosiaalitoimi, yksityiset kuntoutuspalvelut, mielenterveysjärjestöt, koulu, työvoimaviranomaiset ja työelämä. (Heikkinen-Peltinen, Innamaa & Virta 2008, 224.)

Mielenterveystyössä kuntoutuja nähdään aktiivisena oman elämänsä ja sairautensa asiantuntijana ja hoitoprosessin lähtökohtana pidetään kuntoutujalähtöisyyttä. Kuntoutus on tavoitteellista ja siinä pyritään elämänhallinnan ja elämänlaadun lisäämiseen ja ylläpitämiseen. Kuntotuttava työote sisältää yksilön voimavaroja, toimintakykyä sekä oman elämän hallinnan tunnetta lisääviä osa-alueita ja sen tavoitteena on lisätä kuntoutujan arkielämäntaitoja. Kuntoutusprosessissa työntekijän tehtävänä on olla yhteistyökumppani, mahdollisuuksien avaaja, innostaja sekä olla apuna kuntoutujan tehdessä päätöksiä. (Kuhanen ym. 2012,

100–101.) Kuntoutustyötä tekevän ohjaajan yhtenä tehtävänä on toivon ylläpitäminen, sillä sairastuminen voi jossain vaiheessa aiheuttaa toivottomuutta lähes kaikissa kuntoutujissa. (Vuorilehto ym. 2014, 128.)

Kuntoutustyössä korostuu kuntoutujan, ohjaajan ja muiden yhdessä tekeminen, jonka vuoksi erilaiset ryhmät ovat hyvä keino tukea kuntoutumista. Onnistumisen kokemukset lisäävät kuntoutujan myönteistä minäkuvaa ja edistävät näin hyvinvointia. Kuntoutukseen vaikuttaa kuntoutujan oma motivaatio ja halu ottaa vastuuta omasta elämästään ja valinnoistaan. Kuntoutumisen prosessi voi tuntua myös pelottavalta, sillä kuntoutuja joutuu työskentelemään oman sisimpänsä kanssa. (Kuhanen ym. 2012, 102–104.)

Jokaiselle mielenterveyskuntoutujalle laaditaan kuntoutussuunnitelma. Kuntoutussuunnitelmassa keskitytään pitkäjänteiseen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen sekä elämänlaatuun. Suunnitelmassa tulee määrittää seuranta ja arviointi sekä niiden aikataulut. Kuntoutussuunnitelman laatimisessa tulee huomioida kuntoutujan voimavarat. Sairauden aiheuttamien haasteiden vuoksi tulee arvioida kuntoutujan tarvittava tuki. Tuen tarvetta voi esiintyä esimerkiksi lääkkeenotossa. Kuntoutussuunnitelmassa huomioidaan myös sosiaalisen tilanteen arviointi, johon voi sisältyä toimeentuloon ja asumiseen liittyvät asiat. Tärkein henkilö kuntoutuksen suunnittelussa on kuntoutuja itse. Mitä enemmän hän pääsee vaikuttamaan tavoitteiden ja keinojen määrittämiseen, sitä helpommin hän sitoutuu niihin. Kuntoutumisen tuloksellisuutta arvioidaan säännöllisesti, jolloin suunnitelmaa myös tarkennetaan. (Vuorilehto ym. 2014, 128–129.)

2.2 Nuoret mielenterveyskuntoutujat

Nuoruusikä sijoittuu keskimäärin ikävuosiin 13–22. Nuoruusiässä keskushermoston kehitys, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kasvu on nopeaa. Nämä joskus ajoittain hyvinkin nopeat muutokset voivat hämmentää ja kuohuttaa nuorta. Tavallisia oireita ovat yksittäiset tunne-elämän oireet, jotka heijastavat eri kehitysvaiheita. (Marttunen & Karlsson 2013, 7–8.)

Huoli nuorten pahoinvoinnin ja mielenterveyden häiriöiden lisääntymisestä on nostettu esiin julkisissa keskusteluissa viime aikoina. Suomessa nuorisopsykiatriset avohoitokontaktit ja osastohoitojaksot ovat lisääntyneet. Nuorten tahdosta riippumaton psykiatrinen hoito ja nuoruusikäisten huostaanotot, joihin liittyy usein mielenterveyden häiriöitä ja psykiatrisen hoidon tarvetta, ovat lisääntyneet 2000-luvulla. Nuorten hoitokontaktien lisääntyminen nähdään kuitenkin positiivisena kehityksenä, koska näin he ovat entistä paremmin oikea-aikaisen ja tehokkaaksi osoitetun hoidon piirissä. (Kaltiala-Heino 2010, 114.) Nuorten hyvinvointiin onkin kiinnitetty paljon huomiota sekä valtakunnallisissa sosiaali- ja terveystieteellisissä ohjelmissa että erilaisissa käytännön kehittämishankkeissa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman, kaste 2012–2015, yhtenä osaohjelmana on lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. (STM 2012, 4.)

Kansainvälisten epidemiologisten tutkimusten mukaan jopa 25 prosenttia nuorista kärsii jostakin tunnistettavasta mielenterveyden häiriöistä, joista yleisimpiä ovat mielialahäiriöt, ahdistuneisuushäiriöt, käytöshäiriöt ja päihdehäiriöt. Mielenterveyden häiriöt ovat nuorten tärkein sairausryhmä aiheuttaen elämän laadun ja toimintakyvyn laskua. Suomessa on arvioitu, että noin 10 prosenttia nuorista kärsii toimintakykyä alentavista mielenterveyden häiriöistä, mutta vain 1–2 prosenttia nuoruusikäisistä on nuorisopsykiatrisen erikoissairaanhoidon piirissä. (Kaltiala-Heino 2010, 108 ja 114; Marttunen ym. 2013, 10.) Kuitenkin psykiatristen laitoshoidojaksojen määrät ovat lisääntyneet 13–17-vuotiailla että 18–24-vuotiailla nuorilla 2000-luvulla (Toivio & Nordling 2013, 107). Esimerkiksi joensuulaisilla 18–24-vuotiailla nuorilla psykiatrisen sairaalahoidon tarve on lisääntynyt ja hoitopäivien määrä on noussut noin 44 prosenttia vuoden 2004 tasoon verrattuna. (Turunen 2013, 5.).

Myös nuorilla varhaisaikuisilla mielenterveysoireet uhkaavat monen elämää. Oireet voivat olla yksittäisiä ja esiintyä kapea-alaisesti tai ne voivat kasaantua. Kinnusen (2011, 108) tutkimukseen osallistuneista 44,7 prosenttia kärsi mielenterveysoireista ja naisilla oli oireita enemmän kuin miehillä. Toki yksilötasolla vaihtelut olivat suuria. (Kinnunen 2011, 108.) Myös monet aikuisiän

mielenterveyden ongelmat ilmaantuvat nuoruusiän kehityksen aikana (Kaltiala-Heino 2010, 108). Laajoista väestötutkimuksista käy ilmi, että noin puolet aikuisiän mielenterveyshäiriöistä on alkanut jo ennen 14 vuoden ikää ja noin kolme neljästä ennen 24. vuoden ikää. (Marttunen ym. 2013, 10.)

Nuorten mielenterveyskuntoutujien palveluihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Nuorten aikuisten kuntoutumisen edistäminen vaatii erityistä asiantuntijuutta ja monipuolista osaamista, aktiivista työtettä sekä porrastettua tuen mahdollisuutta. (Turunen 2013, 24.)

2.3 Palveluasuminen

Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut on laissa määritelty sosiaalipalveluiksi ja asumispalvelun järjestäminen on kuntien vastuulla. Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain mukaan (812/2000) sosiaalihuoltoa toteuttaessa on ensisijaisesti otettava huomioon asiakkaan toivomukset ja mielipide ja kunnioitettava hänen itsemääräämisoikeuttaan. Asiakkaalle on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000).

Asumispalvelut luokitellaan kolmeen eri tasoon, jotka ovat tuettu asuminen eli tukiasuminen, palveluasuminen sekä tehostettu palveluasuminen. Palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen tarjoavat tukea ja apua, jota ei ole mahdollista järjestää omaan asuntoon. Vähiten palvelua ja apua on tarjolla tukiasunnossa asuvalle. Tukiasunto voi olla yksittäinen asunto, johon työntekijä tekee kotikäyn-
tejä. Palveluasunnossa henkilökunta on paikalla päivisin, jolloin voidaan tukea kuntoutujaa päivittäin esimerkiksi lääkkeiden ottamisessa. Palveluasumisessa arjen toiminnot rytmittävät ja ylläpitävät vuorokausi- ja viikkorytmiä. Tehostetussa palveluasumisessa henkilökunta on paikalla vuorokauden ympäri. Tehostetussa palveluasumisessa kuntoutuksen tavoitteena on pitää yllä olemassa olevia taitoja. (Vuorilehto ym. 2014, 237.)

Palveluasuminen on itsenäistymiseen tähtäävää, yhteisöllistä asumista ryhmäasunnossa. Pääpainona asumispalveluissa ovat asiakkaan toimintakyvyn ja sosiaalisten suhteiden vahvistaminen sekä monipuolinen kuntoutus. Kuntoutuja harjoittelee selviytymistä sairauden kanssa ja hankkii tarvittavia toimintavalmiuksia ohjauksen avulla. Siivouksen, ruoanlaiton ja pyykinpesun harjoittelu tukevat itsenäistä asumista. Kuntoutujaa kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon ja asioiden hoitoon, kuten asiointiin asumispalveluyksikön ulkopuolella. (STM 2007, 20.)

Asumispalvelut perustuvat yksilölliseen, säännöllisin väliajoin tarkistettavaan kuntoutussuunnitelmaan. Kuntoutussuunnitelma tehdään yhdessä kuntoutujan kanssa ja siihen kirjataan tuen tarve, voimavarat, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä viikko-ohjelma. Kuntoutussuunnitelmassa keskitytään pitkäjänteiseen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen sekä elämänlaatuun. Kuntoutussuunnitelman laatimisessa tulee huomioida kuntoutujan voimavarat. Sairauden aiheuttamien haasteiden vuoksi tulee arvioida kuntoutujan tarvitseman tuen määrä. Tuen määrän tulee olla kuntoutujan kannalta juuri oikeanlainen, jotta se edistää aktiivista kuntoutumista, mutta kuitenkin riittävä, että taataan kuntoutujan turvallisuus. Riittämätön tuki johtaa helposti sairaalahoitoihin. Kuntoutussuunnitelmassa huomioidaan myös sosiaalisen tilanteen arviointi johon voi sisältyä toimeentuloon ja asumiseen liittyvät asiat. Tärkein henkilö kuntoutuksen suunnittelussa on kuntoutuja itse. Mitä enemmän hän pääsee vaikuttamaan tavoitteiden ja keinojen määrittämiseen, sitä helpommin hän sitoutuu niihin. Kuntoutumisen tuloksellisuutta arvioidaan määräajoin, jolloin suunnitelmaa myös tarkennetaan. (Vuorilehto ym. 2014, 128–129 ja 237–238.)

Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluiden laadussa on vielä puutteita ja niiden korjaamiseksi tarvitaan yhteistä kehittämistyötä. Asumispalveluiden laadun kehittämiseksi tarvitaan säännöllistä arviointia ja valvontaa sekä yhteistä kehittämistyötä. (Vuorilehto ym. 2014, 238.) Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi keväällä 2007 mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskevan kehittämissuosituksen, jonka tarkoituksena on parantaa mielenterveyskuntoutujien asumispal-

velujen laatua. Suositus koskee sekä julkisia että yksityisiä palveluja. Kehittämissuosituksessa kuvataan asumisen ja siihen liittyvien palveluiden tavoitetilat. Tavoittilaan päästään järjestämällä palvelut suunnitelmallisesti eri toimijoiden yhteistyönä ja edistämällä kuntoutumista liittämällä asumispalveluun kuntouttavat palvelut. Tärkeää on mitoittaa henkilöstön määrä ja osaaminen kuntoutujien tarpeiden mukaan sekä kehittää palvelujen arviointia ja valvontaa. (STM 2007, 3.)

Asumispalvelujen parissa työskentelevän henkilökunnan ammattitaitoon, täydennyskoulutukseen ja jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta voidaan taata asumispalveluiden laatu (Vuorilehto ym. 2014, 238). Palveluasumisessa henkilöstö koostuu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisista. Henkilöstöä tulee olla vähintään 0,30 työntekijää kuntoutujaa kohti. (STM 2007, 20.) Laadukkaisiin asumispalveluihin liittyy myös muu kuntouttava palvelu, jolla pyritään parantamaan toimintakykyä. Näitä ovat esimerkiksi työpajat, kuntoutuskurssit ja muu päivätoiminta. (Vuorilehto ym. 2014, 238.)

Joensuun kaupunki on tehnyt selvityksen mielenterveyskuntoutujien asumisen nykytilasta sekä tulevaisuuden suuntauksista (2013). Selvityksessä tuodaan esille mielenterveyskuntoutujien asumisen lähtökohtia ja kehittämisen tarpeita Joensuun kaupungissa. Joensuussa asumispalvelut on toteutettu ostotoimintana ja kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta pyrkii nyt selvittämään oman palvelutuotannon mahdollisuuksia ennen seuraavaa kilpailutusta (nykyinen kilpailutus voimassa vuoden 2015 loppuun). Suunnitelmallisuutta perustellaan ennen kaikkea kustannusnäkökulmasta, sillä ostopalveluina toteutetut asumispalvelut maksoivat Joensuun kaupungille 3,35 miljoonaa euroa vuonna 2012. (Turunen 2013, 18.)

2.4 Yhteisöhoito

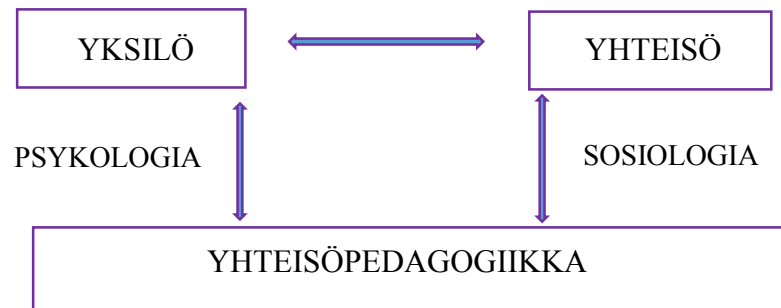
Mielenterveyskuntoutumisessa voidaan hyödyntää erilaisia yhteisöllistä kuntoutusta tarjoavia toimintoja. Näitä ovat esimerkiksi päivätoiminta, kuntouttava työ-

toiminta tai tuettu asumispalvelu. (Heikkinen-Peltonen ym. 2008, 234.) Yhteisöhoitoa koskeva tutkimus on 1960-luvulta saakka osoittanut mielenterveyden häiriöistä kärsivien hoidon ja kuntoutuksen tehokkuuden verrattuna perinteiseen ja yksilökeskeiseen psykiatriseen hoitomalliin. (Murto 2013, 109.)

Murto (2013, 9) kuvaa yhteisöllisyyttä myönteisenä elämäntapana, jolla haetaan merkitystä elämälle. Yhteisöllisyys on kuitenkin nykyään jäänyt yksilöllisyyden, itsekeskeisyyden sekä oman edun tavoittelun taakse. Yhteisöhoidon käsite on Murron (2013, 9-12) mukaan haasteellinen käsite ja sen määrittämisessä rajat, tehtävät sekä jäsenyys voivat olla hyvinkin epämääräisiä.

Yhteisöhoidossa yhteisö on kuntoutuksen tärkein väline. Sitä käytetään tietoisesti hoidollisten, kuntoutuksellisten ja kasvatuksellisten tavoitteiden toteuttamiseen. Mitä parempi yhteisö on, sitä paremmat mahdollisuudet asiakkaalla on kasvaa, eheytyä ja kuntoutua. Yhteisöhoidon tavoitteena on vaikuttaa asiakkaana olevaan yksilöön ja saada aikaiseksi muutosta hänen asenteisiinsa, käyttäytymiseensä, arvoihinsa, minäkäsitykseensä sekä itsetuntoonsa. Ohjaajan rooli ei ole asiakkaan palveleminen, vaan hänen oppimisensa ja kehityksensä tukeminen. Asiakas ei ole potilas, vaan hän on aktiivinen yhteisön jäsen. (Murto 2013, 44 ja 60.) Yhteisöhoidossa kaikki toiminnot, ihmissuhteet ja sosiaalinen vuorovaikutus tukevat toipumista. Kaikki päivittäin tapahtuvat aktiviteetit on suunniteltu vaikuttamaan yksilöihin ja yhteisöön. (Kaipio 2009, 2.)

Yhteisöhoito, yhteisökasvatus ja terapeutin yhteisö tarkoittavat samaa asiaa ja näitä käsitteitä voidaan pitää synonyymeinä suomen kielessä. Yhteisöllisyyttä hoito-, kuntoutus- ja kasvatusteorioissa ja menetelmissä on vaikea ymmärtää, sillä yhteisö käsitteenä ja määrittelynä ei kuulu oleelliseen psykologian käsitteistöön. Yhteisöhoito käsittää sekä yhteisöllisen että yksilöllisen näkökulman, jota voidaan kuvata yhteisöpedagogisen mallin mukaan (kuvio 1).



Kuvio 1. Yhteisöpedagoginen malli Kaipion ja Laineen mukaan (Kaipio 2009, 10.)

Yhteisöhoidon ja kuntoutuksen toteutuksessa tulee ymmärtää psykologisen näkökulman lisäksi esimerkiksi asiakkaan vertaisryhmän, henkilöstöyhteisön, hoitoorganisaation ja yhteiskunnallisen päätöksenteon ja muutoksen merkitykset yksilön kuntoutumiseen. Jotta yksilöllinen kuntoutus ja hoito onnistuisivat, on siis otettava huomioon monen tasoiset yhteisölliset ja sosiologiset tekijät. (Kaipio 2009, 11.)

Kuntoutusyhteisön tulee esimerkiksi hahmottaa yhteiskunnan muuttuminen ja muutettava nopeasti omaa toimintaansa muuttuneiden vaatimusten mukaiseksi. Tästä ajankohtaisena ja merkittävänä esimerkkinä on se, että kunnat eivät enää myönnä aiempaan tapaan pitkiä maksusitoumuksia. Tämän vuoksi hoitoyhteisön on riittävän nopeasti muutettava toimintaansa vastaamaan lyhentyneitä jaksoja, jotta kuntoutus mahdollistuu. (Kaipio 2009, 11.)

Yhteisöhoito koostuu sisäisesti kolmesta osasta. Nämä ovat esimiehet, henkilöstöyhteisö ja asiakasyhteisö. Yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentaminen yhteisössä edellyttää esimiehiä, henkilöstöä ja asiakkaita erottavien kuilujen ylittämistä. Yhteinen sosiaalinen todellisuus on näkymätöntä, mutta hyvin vahvasti jäseniin vaikuttavaa. Esimerkiksi kaikki yhteisön jäsenet voivat kokea ilmapiirin hyväksi, jolloin se vaikuttaa positiivisesti jäsenten työntekoon, työmotivaatioon sekä hyvinvointiin. Sosiaalisen todellisuuden rakentaminen perustuu jatkuvaan yhteisölliseen dialogiin johdon, henkilökunnan ja asiakkaiden kesken. (Murto 2013, 18.)

2.4.1 Yhteisöhoidon toimintaperiaatteet

Yhteisöhoidon periaatteisiin kuuluvat tasa-arvoisuus ja demokraattisuus, avoin kommunikaatio, sallivuus, todellisuuden kohtaaminen sekä yhteisöllisyys. Tasa-arvoisuus ja demokraattisuus tarkoittavat sitä, että kaikilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, yhteisten asioiden hoitoon sekä omaan hoitoonsa. Avoin kommunikaatio sisältää avoimen vuorovaikutuksen yhteisön jäsenten välillä ja yhteisössä rohkaistaan ihmisiä keskustelemaan vaikeistakin asioista. Yhteiset tilaisuudet, joissa asioista voidaan keskustella ja tehdä päätöksiä, ovat ratkaisevia yhteisön kehittämisen kannalta. Yhteisössä ohjaajien tehtävänä on antaa mallia omalla toiminnallaan ja huolehtia kommunikaation toimivuudesta. Yhteisön tulee hyväksyä erilaisuutta ja kestää myös ahdistusta herättävää käyttäytymistä. Epäonnistuminen on myös sallittua ja se tulee nähdä oppimismahdollisuutena. Erilaisuus ja erityisosaaminen nähdään rikkautena. Yhteisön jäsenille tulee antaa jatkuvasti palautetta käyttäytymisestään ja sen vaikutuksesta toisiin ihmisiin ja koko yhteisöön. Yhteisössä kuntoutujien tulisi saada palautetta myös toisiltaan, joka toimii terapeutisena palautteena ja antaa mahdollisuuden kasvaa ihmisenä. Yhteisössä ihminen saa myös vertaistukea toisilta. Yhteisö motivoi ihmistä osallistumaan omaan kuntoutumiseensa ja näyttää positiivista esimerkkiä. Yhteisöllisyys tukee vastuun ottamista sekä itsestään että muista ja yhteisön tehtävänä on myös toimia sosiaalisten vuorovaikutustaitojen harjoittelupaikkana. (Heikkinen-Peltonen ym. 2008, 102–103.; Kuhanen ym. 2012, 106–107.)

Yhteisöhoidon toiminnallinen rakenne sisältää kaikki yhteisön toiminnot 24 tuntia vuorokaudessa. Rakenteiden tulee olla kaikkien tiedossa. Viikkosuunnitelmat muodostavat toiminnan rungon ja kuntoutussuunnitelman pohjalta asukkaille suunnitellaan päiviin sisällöt. Kaikilla yhteisön jäsenillä on viikoittain tehtäviä, joita he harjoittelevat ohjaajan tuella. Päivittäisiä tehtäviä voivat olla esimerkiksi ruoan laitto, astioiden pesu, kaupassa käynti tai pyykin pesu. Yhteisön toiminnallinen rakenne viikko-ohjelmana on kaikkien nähtävänä yhteisissä tiloissa. Viikko-ohjelma auttaa yhteisön jäseniä ymmärtämään yhteisön kokonaisuutta ja tukee vie-

railijoiden sekä uusien jäsenten orientoitumista yhteisön arkeen. Yhteisön toimintojen rakenne ja päiväjärjestys luovat asukkaille myös mahdollisuuden mielen sisäiseen jäsentymiseen. Toiminnalliseen rakenteeseen kuuluvat yhteisön hallintaan sekä kuntoutusprosesseihin liittyvät toiminnot. (Murto 2013, 28; Heikkinen-Peltonen ym. 2008, 103.)

Yhteisön säännöt ohjaavat henkilöstöä sekä asiakkaita ja luovat yhteisön elämään selkeyttä ja turvallisuutta. Sääntöjen vaikuttavuus riippuu yhteisön jäsenten sitoutumisesta niiden noudattamiseen ja sitoutuminen puolestaan on yhteydessä sääntöjen laatimisen ja valvonnan tapaan. Tämä puolestaan näyttäytyy johtamisessa ja ohjaajien toiminnassa. Johtaja ja ohjaajat luovat yhteisön kulttuurin ja toimivat asiakkaiden roolimalleina myös sääntöjen noudattamisessa. Sitoutuminen sääntöjen noudattamiseen ja valvontaan on yleensä vahvempi, jos on itse voinut vaikuttaa niiden luomiseen. Sääntöjen noudattamista arvioidaan sekä palkitsemisella että rangaistuksilla. Yhteisöhoidossa palkitaan toiminnassa osoitusta vastuullisuudesta ja velvollisuuksien täyttämisestä esimerkiksi antamalla enemmän vapauksia tai vastuullisempia tehtäviä. (Murto 2013, 27.)

Kuntoutuminen ja eheytyminen edellyttävät sosiaalisen ympäristön turvallisuutta. Yhteisön perussäännöt ovat turvallisuuden perusta ja ne lievittävät pelkoa ja ahdistuneisuutta. Yhteisö, joka koetaan fyysisesti ja sosiaalisesti turvalliseksi, voi myös vapauttaa piilossa olleita pitkäaikaisia sisäisiä ja ihmissuhteisiin liittyviä pelkoja. Psykykkistä turvallisuutta vahvistavia tärkeitä kokemuksia ovat luottamus, ymmärretyksi ja hyväksytyksi tuleminen toisten taholta. (Murto 2013, 55.)

Yhteisökokous on yhteisön tärkein foorumi ja siihen osallistuvat sekä ohjaajat että asiakkaat. Yhteisökokous on yksi väline yhteisön rakentamiseksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Jokainen jäsen luo omalla toiminnallaan yhteisöään ja yhteisökokouksen toimivuus riippuukin yhteisön jäsenistä. Keskeisimpiä toimijoita ovat kuitenkin ohjaajat ja esimiehet. Henkilökunnan tehtävä on toimia siten, että kuilu asiakkaisiin madaltuu ja heidän välilleen rakentuu keskinäinen luottamus. Yhteisökokous, toimiessaan kunnolla, on myös vahvin vaikuttamisen väline. Jos yhteisö-

sökokouksella ei ole jäsentensä arvostusta ja kokous koetaan vain välttämättömyytenä, sillä ei myöskään ole kuntouttavaa vaikutusta. Rikkomusten tai laiminlyöntien sivuuttaminen tai niiden käsittelytavan epämääräisyys ovat merkki henkilöstön yhteisten linjausten puuttumisesta. (Murto 2013, 29.)

Yhteisökokouksissa pyritään avoimeen kommunikaation tukemiseen sekä päätöksentekoon osallistumiseen. Kokouksissa suunnitellaan toimintaa, keskustellaan asukkaan tai yhteisön ongelmista ja mietitään yhdessä ratkaisuja niihin. Yhteisökokous kokoontuu säännöllisesti vähintään kerran viikossa ja siinä yhteisön jäsenille jaetaan erilaisia viikoittaisia tai päivittäisiä rooleja ja tehtäviä, jotka ovat muun muassa ruoanlaitto, siivous, kaupassa käynti, virkistystoiminta ja juhliin liittyvät tehtävät. (Heikkinen-Peltonen ym. 2008, 103–104; Kuhanen ym. 2012, 107.)

Erilaiset ryhmät muodostavat olennaisen osan yhteisöllistä hoitoa ja kuntoutusta. Tyypillisimpiä ryhmiä ovat teemaryhmät, joiden sisältö voi olla hyvinkin vaihteleva kuten elokuvaan tai kirjallisuuteen liittyvät ryhmät. Toimintaryhmät sisältävät erilaisia retkiä, työtehtäviä tai liikuntaa. Taideryhmien sisältö puolestaan on enemmänkin henkilökohtaista tuottamista maalaamalla, valokuvaamalla tai näyttelemällä. Terapeuttiset ryhmät keskittyvät enimmäkseen asiakkaan itsetuntemuksen lisäämiseen ja itsetunnon vahvistamiseen. Näitä ovat muun muassa tunteiden tunnistamiseen ja hallintaan liittyvät ryhmät. Ryhmien ohjaajina toimivat tavallisesti ohjaajat oman erityisosaamisensa mukaisesti. (Murto 2013, 43–44.)

2.4.2 Ohjaajan tehtävät yhteisöhoidossa

Yhteisöhoito ymmärretään menetelmänä sekä jatkuvasti muuttuvana ja itseään korjaavana luovana prosessina. Hyvässä yhteisössä ohjaajat toimivat vaatimuksissaan johdonmukaisesti yhteisten sopimusten pohjalta. Ohjaajien tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakkaat tietävät mitä heiltä odotetaan. Asiakkaiden tulee tietää myös ne seuraamukset, joita koituu, jos he rikkovat yhteisön sääntöjä ja sopimuksia. Keskeinen osa hoitavan, kasvattavan ja kuntouttavan inhimillisen yh-

teisön rakennetta ovat yhteiset pelisäännöt, vaatiminen ja tuen antaminen. Ohjaajien yksi tehtävä on vaatia ja auttaa asiakasta oppimaan vastuun ottamista hänen yksilöllisten edellytystensä mukaisesti. (Murto 2013, 15- 17.) Yksi ohjaajan tehtävistä on myös toimia esimerkillään mallina avoimesta vuorovaikutuksesta (Heikkinen-Peltonen ym. 2008, 234).

Yhteisöhoidon suurin haaste on yhtenäisen henkilöstöyhteisön luominen. Säännölliset henkilöstökokoukset ovat tärkein menetelmä yhtenäisen henkilöstöyhteisön rakentamiseksi ja niissä henkilöstön on mahdollista oppia avointa puhumista, dialogia, sekä vastuullista kuuntelua. Henkilöstön tehtävänä on luoda yhteinen näkemys yhteisön perustehtävästä, kuntoutuskäytännöistä ja yhteisesti sopia käyttäytymistä ohjaavista perussäännöistä. (Murto 2013, 83, 89.) Jatkuva oppiminen ja ymmärrys asiakkaiden tarpeista johtavat perustehtävän, arvojen ja pelisääntöjen tarkasteluun ja kehittämiseen. Tarvitaan myös jatkuvaa systemaattista arviointia johon on olemassa erilaisia menetelmiä. Tässä tärkeänä pidetään sessiajattelua. (Kaipio 2009, 3.)

Yhteisön reunaehdoista ja niiden toteutumisen seurannasta sopiminen on henkilöstön tehtävä. Yhteisöhoitossa olevat asiakkaat ovat päätyneet yhteisöihin useimmiten jo lapsuuden aikaisten olosuhteiden ja traumaattisten kokemusten seurauksena. Lapsuudessa vaikuttaneet ongelmat ovat tehneet elämästä turvattoman ja ennustamattoman. Tämän vuoksi ensimmäinen ja tärkein tehtävä hoitollisessa yhteisössä on niin fyysisen kuin psyykkisenkin turvallisuuden takaaminen. Turvallisuus perustuu elämän ennustettavuuteen ja ennustettavuuden lähtökohta on ohjaajien toiminnan johdonmukaisuus sekä tekojen ja puheiden yhdenmukaisuus. Se, mikä on sovittu ja mitä luvataan, täytyy myös toteuttaa. Riippumatta siitä, kuka henkilökunnasta on paikalla, sopimuksiin ja sääntöihin pohjaavien käytäntöjen on ehdottomasti toimittava. Henkilöstökokoukset on se forumi, jossa mahdollisia poikkeamisia käsitellään. (Murto 2013, 33–34.)

Murto (2013, 34–35) esittelee kuusi henkilöstökokouksen keskeisintä tehtävää, jotka ovat:

1. avoimen keskustelun tukeminen ja keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja yllä pitäminen
2. yhteisistä säännöistä ja yhtenäisistä käytännöistä sopiminen
3. ongelmien, ristiriitojen ja konfliktien käsittely
4. keskinäinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen
5. yhteisöohdollisten taitojen ja tietojen jakaminen
6. yhteisön tilan ja asiakkaiden kehityksen seuranta ja arviointi sekä tarvittavista yhteisöllisistä interventioista sopiminen (Murto 2013, 34–35).

Ohjaajien tehtävä on kertoa uudelle yhteisön jäsenelle, mitä häneltä odotetaan ja mitä ei hyväksytä. Yhteisössä kerrotaan säännöt, jotka sisältävät pääosin kiellettyjä asioita, mutta myös selkeät yhteisöllisten odotusten ja velvollisuuksien selkiyttäminen suhteessa henkilökuntaan, vertaisiin ja yhteisöön kokonaisuutena jää useimmiten vähälle huomiolle. (Murto 2013, 26–27.)

2.4.3 Johtaminen yhteisöhoiossa

Yhteisöhoios vaikkutavuus perustuu eheään ja johdonmukaisesti toimivaan henkilöstöyhteisöön. Siinä henkilökunnan ammattitaitoa ja yhteisöhoios teoreettista tuntemusta tukee yhteisiin sopimuksiin ja pelisääntöihin perustuva yhteistyö. Tämän yhteistyön edellytysten luomisessa esimiehen rooli on tärkein. (Murto 2009, 1.)

Yhteisöllinen johtaminen edellyttää yhteistyöfoorumien luomista. Perusfoorumeja ovat henkilöstökokoukset ja yhteisökokoukset. Esimiesten tehtävä on saada nämä forumit toimimaan, joka tarkoittaa aktiivista osallistumista kokousten työskentelyyn. Yhteisöllisyys tarkoittaa yhdessä sopimista ja sopimusten mukaan toimimista ja esimiehiltä vaaditaankin selkeää puuttumista, jos näistä sopimuksista poiketaan. Tämä voi olla esimerkiksi henkilöstön tai asiakkaiden lipsumista päätöksistä, sovituista aikatauluista tai tehtävien ja velvollisuuksien toteuttamisesta. (Murto 2013, 20–21.) Esimiehellä vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ja rohkeutta, sillä vaikeiden asioiden ottaminen puheeksi tai kriittisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi olla haasteellista. Esimies toimii mallina ja esimerkkillään

luo yhteisön hyviä ja huonoja käytäntöjä. Yhteistyön kehittymisen kannalta kriittisimpiä tilanteita ovat ne, joissa esimies on itse palautteen vastaanottajana. (Murto 2009, 1.)

Johtamiskäytännöissä edellytetään myös kuntoutukseen lähettävien tahojen ja yhteisöhoitoa toteuttavan organisaation suunnitelmallista vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Johtamisen keinoin tulee varmistaa se, mitä kunnat haluavat kuntoutustoiminnalta. Johtamisella tulee myös kertoa sekä henkilöstölle, kuntoutujille ja heidän läheisilleen sekä tarvittaessa muulle verkostolle päätökset, perustelut ja ratkaisut, joihin arki yhteisössä perustuu. (Kaipio 2009, 2.)

3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtaminen on ollut yleisessä keskusteluissa jo jonkin aikaa. Osaaminen ja tieto nähdään tärkeänä menestystekijänä tämän päivän muuttuvassa palvelujärjestelmässä. Jotta organisaatio ja sen henkilöstö pysyy näiden muutosten mukana, tarvitaan jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa, joka puolestaan edellyttää vahvaa osaamisen johtamista. Sosiaali- ja terveysalalla tullaan näkemään suuria muutoksia kuntarakenteen muutosten myötä. Nämä muutokset tulevat näkymään niin julkisten että yksityisten ja kolmannen sektorin palveluissa. Jotta organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä nyt ja tulevaisuudessa, tarvitaan vahvaa osaamisen hallintaa ja kykyä nähdä tarvittavat osaamistarpeet. Näihin voidaan vastata osaamisen johtamisella ja kehittämisellä.

3.1 Osaaminen

Osaamisella on yksilötasolla useita merkityksiä. Mitä paremmin yksilö osaa, sitä sujuvammin ja luotettavammin hän selviytyy työtehtävistään. Ihmiselle oppiminen on luontaista. Se tuo mielihyvää ja lisää itseluottamusta. Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyy vahvasti uuden oppiminen ja pätevyyden tunteen säilyminen,

luottamus omaan osaamiseen sekä tarpeellisuuden tunteeseen. Nykyisin pätevyyden tunteen säilyttäminen ja saavuttaminen on jatkuvien muutosten vuoksi haasteellista. Uusia asioita tulee oppia jatkuvasti työn ohessa. (Viitala 2013, 179.)

Yksilö tarvitsee työssään osaamista jota voidaan kutsua myös työelämäkvalifikaatioiksi. Tällä tarkoitetaan sekä työssä että työorganisaatioissa tarvittavia valmiuksia. Ne ovat koulutuksessa ja työssä kehittyneitä valmiuksia, mutta myös persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu erilaisista kvalifikaatioista, jotka voidaan luokitella esimerkiksi yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin sekä tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot pitävät sisällään niitä valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä yleensä eivätkä ole työtehtävään sidottuja. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat puolestaan tiettyyn ammattiin sidottuja ja niiden ydintä kutsutaan substanssiosaamiseksi. Erityisiin tehtäviin liittyvät tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. (Viitala 2013, 179–180.)

Oppiminen ja uusien ratkaisujen etsiminen niin sosiaalialalla kuin muillakin aloilla on osa arkea. Tilanteita, joihin ei ole valmiita malleja, tulee esiin jatkuvasti. Oma osaaminen lisääntyy työssä vain siten, että osaamisen kehittämiseksi on järjestetty aikaa ja mahdollisuuksia. Oppiminen edellyttää muun muassa sitä, että työtapoja voidaan uudelleen arvioida eikä vanhoja tapoja siirretä automaattisesti uusiin työmuotoihin. Kun työntekijä tietää voivansa hankkia uuden tilanteen edellyttämää osaamista, hänellä on työssään tarvittava päätäntävalta ja autonomia. (Niiranen 2004, 32–33.)

Viitala (2013, 179–180.) havainnollistaa yksilön työssä tarvittavia valmiuksia pyramidimallissa (kuvio 2), jossa sen jokainen kerros kuvaa erilaista osaamisen osa-alueita. Mitä lähempänä perustaa osaaminen on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta ja yleisiä valmiuksia joita tarvitaan työelämässä tehtävästä riippumatta. Kaikki osaamisen osa-alueet ovat toisiinsa yhteydessä ja jokainen osaamisalue koostuu tiedoista, taidoista sekä asenteista.



Kuvio 2. Yksilöosaamiset (Viitala 2013, 180.)

Organisaation osaamisen lähtökohtana on yksilön osaaminen. Otalan (2008, 50) mukaan yksilön osaaminen muodostuu asenteesta, taidoista, kokemuksesta, tiedosta, verkostoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nonaka kollegoineen (2000, 5) puolestaan jakaa yksilön osaamisen sekä näkyvään tietoon että hiljaiseen tietoon. Näkyvää tietoa voidaan tuoda esiin erilaisten tieteellisten kaavojen, tietynlaisen toiminnan tai ohjeistusten muodossa. Hiljaista eli subjektiivista ja kokemusperäistä tietoa on vaikeampi todentaa. (Nonaka, Toyama & Nagata 2000, 5.)

Osaamista syntyy vain yksilöiden avulla. Organisaation osaaminen on kuitenkin enemmän kuin sen yksilöiden summa. Uutta tietoa ja osaamista muodostuu yksilöiden välisen dialogin, kokemusten jakamisen ja yhdessä tekemisen kautta. Jos organisaation ilmapiiri on negatiivinen eikä synny avointa dialogia, organisaation osaaminen voi olla vähemmän kuin sen yksilöiden osaaminen. Uutta osaamista tulee kehittää jatkuvasti, sillä sitä syntyy jatkuvasti eikä sille ole päätepistettä. (Takeuchi & Nonaka 2015, 16; Nonaka ym. 2000, 2–3.)

Yksilön osaaminen muuttuu siis organisaation osaamiseksi, kun henkilöt jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja osaaminen muodostaa yhteisen näkemyksen ja tavan toimia. Tiedon ja osaamisen jakamisen tapoja ovat muun muassa erilaiset foorumit, keskinäiset esitelmät, projektit, osaajayhteisöt, sosiaalinen media, henkilökohtaiset verkostot, henkilöstölehti, yhteisölliset tiedonluomisprosessit (esimerkiksi learning cafe) sekä yhteisölliset oppimismenetelmät. Näiden perusteella käydään keskustelua siitä, miten jaettu tieto vaikuttaa omaan tekemiseen tai miten sitä voidaan soveltaa. (Ojala 2008, 239–240.)

Nykyisin organisaatioiden keskeisin voimavara on aineeton pääoma. Menestystä saavutetaan lisäämällä organisaation oppimiskykyä. Oppimiskyvyn lisääminen vaatii useimmiten organisaation kehittämistä. Aineeton pääoma on abstrakti käsite, sillä se sijaitsee ihmisten välisissä suhteissa, organisaation järjestelmissä ja kulttuurissa sekä ihmisten osaamisessa. Aineeton pääoma on luonteeltaan hiljaista tietoa, joka koostuu rakenne-, suhde- sekä inhimillisestä pääomasta. Hiljainen tieto sisältää ammattitaitoa ja osaamista, asennetta ja kykyä kehittää osaamista. (Juuti 2011, 68–69 ja 75.)

Organisaation on tuettava työntekijöiden jatkuvaa oppimista, luottamusten syntymistä ihmisten välille ja jatkuvaa tiedonvaihtoa. Oppivan organisaation on oltava turvallinen ja perustehtävään keskittyvä, sekä sisältää sallivuutta virheiden tekemiselle. Oppiva organisaatio lisää organisaation aineetonta pääomaa erilaisten oppimisprosessien myötä. (Juuti 2011, 80–81.) Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen yksi tärkeä edellytys on dialogi. Dialogissa osallistujat ovat avoimia oletusten, mielipiteiden ja tiedon tutkimiselle sekä aktiivisia kuuntelijoita. Dialogissa pyritään ymmärtämään muiden näkemyksiä ja kyseenalaistamaan omia näkemyksiä. Dialogi auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja edistää organisaation oppimista. Dialogi edellyttää aina avointa organisaatiokulttuuria ja sitä voidaan harjoitella. (Sydänmaalakka 2007, 61; Viitala 2013, 178.)

Osaamisen johtamisen lähtökohta on sen osaamisen määrittely, jonka avulla organisaatiossa aiotaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Asiasta puhutaan yleisem-

min nimikkeellä ydinkyvyykyys eli ydinosaaminen. (Viitala 2013, 173.) Se on ke-
 rääntynyttä organisaation syvällistä osaamista, jota on vaikea kopioida ja sellai-
 senaan siirtää. Ydinosaamisen varassa voidaan kehittää myös uusia palveluita.
 Ydinosaaminen sisältää sellaista osaamista, jonka avulla voidaan tuottaa lisäar-
 voa asiakkaille ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Se erottaa organi-
 saation kilpailijoista ja on täten olennainen kilpailukyvyn lähde. (Sydänmaalakka
 2007, 144; Viitala 2013, 172–173.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen avulla organisaatiot vahvistavat kilpailukykyänsä mark-
 kinoilla. Ne organisaatiot, jotka panostavat osaamiseen ja sen jatkuvaan kehittä-
 miseen, ovat innovatiivisia ja voivat kehittää palvelujaan entistä tehokkaammiksi
 ja tehokkaammin. (Nonaka ym. 2000, 1.) Henkilöstön koulutus ja kehittäminen
 liitetään osaksi työyhteisön ja organisaation toimintaa. Osaamisen johtamisen
 näkökulmasta kehittäminen nähdään välttämättömyytenä perustehtävästä suo-
 riutumisen edellytyksenä. (Niiranen ym. 2010, 148.)

Osaamisen kehittämisellä tulee olla selkeä tavoite. Vaikka osaamisen kehittämi-
 nen vie yleensä paljon aikaa, tulisi siihen kuitenkin panostaa, sillä vain siten voi-
 daan rakentaa organisaation osaamista. Viitalan (2013, 189) mukaan kehittämis-
 toiminnan tavoitteita ovat yleensä organisaation tarvitseman osaamisperustan
 varmistaminen, työn tehostuminen, laadun takaaminen ja paraneminen sekä yk-
 silön suoriutumisen ja sitoutumisen vahvistaminen. Osaamisen kehittämisen kes-
 keisin osa on työntekijöiden kehittäminen. Jokainen työyhteisön jäsen on itse
 vastuussa työyhteisön osaamisen kehittämisestä ja kehittämisprosesseja tue-
 taan johtamisella ja toimintamalleilla. Organisaation vastuulla on luoda oppimi-
 selle suotuisat edellytykset ja mahdollisuudet. (Viitala 2013, 189.)

Henkilöstön kehittämisessä oppiminen on kehittymistä ja kehittyminen vaatii op-
 pimista. Kehittämisprosessissa voidaan katsoa tiedonmuodostusta spiraalimallin
 avulla. Siinä tieto rakentuu ja oppiminen tapahtuu polveillen, jossa sekä yksilöt

että yhteisöt ovat tiedon muodostajia. Tärkeä linkki vaiheiden välillä on luoda sellainen foorumi, jossa dialogi ja tiedon rakentuminen ja muodostuminen mahdollistuu. Tieto rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisten välissä. Johtamisen keinon tulee luoda edellytyksiä oppimisille työyhteisössä. Työyhteisöön voidaan rakentaa yhteisöllistä osaamista, joka edistää työntekijöiden kehittymistä. (Niiranen ym. 2010, 134–136.)

Kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksessä nykyisin johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Organisaation on luotava oppimiselle suotuisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia ja osaamisen ajan tasalla pitäminen on luonnollinen osa palkkatyön velvollisuuksia. (Viitala 2013, 189.)

Osaamisen kehittämisen tapoja voidaan jaotella muun muassa sen mukaan, kuinka muodollisia tai epämuodollisia ne ovat tai kehitetäänkö niillä yksilön vai koko yhteisön osaamista. Yksilön osaamisen kehittämisen muotoja ovat muun muassa perehdyttäminen, haasteelliset erityistehtävät, työnkierto, mentorointi sekä työnohjaus. Osaamisen kehittämisen arvokas osa on myös kokemukset ja niiden tarkasteleminen reflektiivisesti työyhteisössä. Erilaiset arviointipalaverit, palautetiedon keräämisen menetelmät, reflektiiviset palaverikäytännöt ja kehityskeskustelut sekä mentorointikäytännöt ovat esimerkkejä, kuinka voidaan tukea kokemuksista oppimista osana kehittämisen rakenteita. (Viitala 2013, 189–198.)

Ryhmässä osaamista voidaan kehittää muun muassa kehittämisprojektein, tiimityöskentelyn avulla sekä vierailu- ja opintokäynnein. Myös palaverit ovat arvokkaita oppimistilanteita. Ryhmässä oppiminen tapahtuu ennen kaikkea hyvän keskustelun avulla. Oppimisen edellytys on dialogi, joka on avoin ja luova tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Työn ulkopuolella tapahtuvaa osaamisen kehittämien ovat puolestaan koulutus sekä itseohjautuva oppiminen. Myös lainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla on tuettu työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää ja uudistaa osaamistaan. Näistä tavallisimpia ovat vuorotteluvapaa ja opintovapaa. (Viitala 2013, 198–203.)

Henkilöstön kehittämistoiminnan yleinen ongelma on lyhyen tähtäimen tavoitteet ja kärsivällisyyden puute. Suurin osa kehittämisestä tarvitsee paljon aikaa. Kehittämistoiminnan arviointi on toinen yleinen kompastuskivi. Syy on monesti arvioinnin vaikeus. Arviointi edellyttää runsaasti aikaa ja vaivaa, mutta parhaimmillaan arviointi kattaa kehittämisprosessin kaikki vaiheet. Näin ollen arviointi kohdistuu suunnitteluun, toteutukseen sekä tuloksiin. (Viitala 2013, 204–205.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittämisessä on aikaisemmin luotettu yksilön muodolliseen koulutukseen. Täydennyskoulutusvelvoitteetkin ohjaavat tähän suuntaan. Muodollinen koulutus ja tutkintoon johtava kouluttautuminen on vain yksi tapa kehittää osaamistaan eikä se enää vastaa yhteiskunnan vaatimuksiin. Työntekijät eivät myös voi olla jatkuvasti pois työstään ja koulutusten anti siirtyy huonosti työyhteisön käyttöön. Variksinkin lyhyiden koulutusten hyöty on pieni. (Lammintakanen 2011, 251.)

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisesta ei ole yhtä täsmällistä määritelmää. Kivinen (2008, 193) määrittää väitöskirjassaan tekemänsä osaamisen johtamisen (knowledge management) käsiteanalyysin mukaan osaamisen johtamisen olevan strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa. Käsiteanalyysin mukaan osaamisen johtamisen käsitteen ominaisuuksiksi muodostuivat systeemisyy, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys. Systeemisyydellä tarkoitetaan organisaation järjestelmiä, toimintakäytäntöjä sekä toiminnan rajautumista systeemin määrittämiin puitteisiin. Yhdistävyydellä tarkoitetaan prosessimaisuutta ja erilaisia tekijöitä yhdistävää toimintaa. Osaamisen johtaminen on prosessi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä tapahtumista. Hallintaa kuvaa osaamisen johtamisen kohteena olevia toimintoja, jotka ovat suunnitelmallista organisoitua toimintaa. Tässä on tärkeää tiedon ja osaamisen jakaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Oppimista kuvataan yksilöiden tiedon ja osaamisen muuttumisena orga-

nisaation uuden tiedon ja osaamisen syntymisessä. Tässä painottuvat dialogisuus, jaettu tulkinta sekä prosessin sosiaalisuus. Edistävyydellä tarkoitetaan osaamisen johtamisen uudenlaista ajattelua, jolla edistetään johtamisen kohteena olevia prosesseja organisaatiossa. Edistämistä kuvataan sanoilla parantaminen, kehittäminen, arvioiminen, ohjaaminen ja voimaannuttaminen. (Kivinen 2008, 57–58.)

Osaamisen johtaminen nähdään organisaation kriittisenä menestystekijänä. Organisaation kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan ja kuinka sitä osataan käyttää. Osaamisen johtamisen pääperiaate on saada organisaatiossa oleva tieto sen henkilöstön käyttöön. Se sisältää ymmärrystä siitä, mitä ja missä muodossa osaaminen on, mitä osaamista organisaatio tarvitsee, kuinka edistetään oppimisen kulttuuria ja kuinka osaamista jaetaan ja kehitetään. (Frost 2010a; Viitala 2013, 170.) Osaamisen johtaminen voi sisältää uuden osaamisen tuottamista tai pelkästään keskittyä osaamisen jakamiseen, säilyttämiseen tai sen jaostamiseen (Frost 2010b).

Pajulan (2013) lisensiaattityönään terveys- ja sosiaalityöhön tehdyn tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisessa erottuu kaksi tehtäväkokonaisuutta, jotka ovat osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen turvaaminen. Osaamisen johtamisen haasteina nähdään käsitteen tuntemattomuus, alati muuttuva toimintaympäristö, yhteyden rakentaminen organisaation strategiaan, työntekijöiden tilanteisiin puuttuminen, ohjaaminen ja tukeminen sekä resurssien turvaaminen. (Pajula 2013, 2.)

Osaamisen johtamisen ydin on yksilöiden osaaminen. Se on koko yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Osaamista ei voi syntyä organisaatioon ilman ihmisiä. (Viitala 2013, 170.) Osaamisen johtaminen nähdään siis yksilön osaamisen kehittämisenä, hiljaisen tiedon hyödyntämisenä ja organisaation oppimisena. Näiden lisäksi osaamisen johtaminen on myös oppimisen mahdollistamista työyhteisössä. Uutta osaamista ja toimintaa voidaan luoda yhä tehokkaam-

min, mitä useampi henkilö saadaan mukaan jakamaan näkemyksiään. Tarkoituksena olisi muodostaa yhteinen näkemys asiasta ja soveltaa sitä yhteiseen tekemiseen. (STM 2009, 53.)

Sosiaaalialalla tarvitaan osaamisen johtamista. Sosiaaaliala on hyvin tietokeskeinen, jolloin toiminnan onnistumisen kannalta avaintekijöitä ovat työntekijöiden osaaminen ja jatkuva oppiminen. Hyvään tulokseen päästään kun huolehditaan työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. (Niiranen ym. 2010, 97.) Tarvittavan osaamisen varmistaminen ja kehittäminen pitää sisällään työtehtävien ja ammattitaidon kehittämisen sekä työtapojen ja organisaatorakenteiden kehittämisen (Lammintakanen 2011, 242).

Osaamisen johtaminen nähdään yhtenä isona sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen haasteista. Haasteita ovat sekä osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen että yksikön osaamisen jakaminen ja tunnistaminen. Myös hiljaisen tiedon jakaminen nähdään haasteena osaamisen johtamisen näkökulmasta. Vahva ammattiryhmäkohtainen toimintakulttuuri nähdään sosiaali- ja terveydenhuollon erityisenä haasteena osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kotimaisissa tutkimuksissa on tullut esiin muun muassa sosiaaalialalla ura- ja kehittymismahdollisuuksien puuttumien ja huoli osaamisen häviämisestä. (Lammintakanen 2011, 238–257.)

Osaamisen johtaminen on johtamistyön lähtökohtia ja sen merkitys on kasvanut kaikilla aloilla. Se vaatii johtajalta itseltään osaamista ja se on vankkaa ja kokonaisvaltaista johtamistyötä. Osaamisen johtaminen voidaan katsoa olevan vuorovaikutteinen kokonaisuus, jossa hallitaan ja ohjataan kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta mitä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa tai muutettavissa. Osaamisen johtaminen on yksilötason osaamisen hallintaa ja kehittämistä ja sen saattamista koko organisaation käyttöön. Organisaatiotasolla osaamisen johtaminen kattaa kaikki toimintatavat, ajattelumallit, prosessit, rakenteet ja strategiat. Osaamisen johtamisessa on kysymys uudistumisen, joustavuuden sekä muuttuneista vaatimuksista, jotka edellyttävät työn sisällön, organisoinnin ja johtamisen jatkuvaa kehittämistä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144 ja 157–160.)

3.4 Osaamisen johtaminen yhteisöhoiossa

Osaamisen johtamisen tavoitteina on osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen, jotta organisaation tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Yhteisöhoiossa tämä tarkoittaa yhteisöhoion teoreettista osaamista, työyhteisön ammattitaitoa ja niiden kehittämistä (Murto 2006, 1). Osaamisen johtamisessa on kysymys yksilön sekä tiimin osaamisen hallinnasta ja sen säätelystä vastaamaan yksilön että yhteisön tarpeita. Keinoja tämän hallintaan ja säätelyyn tapahtuu muun muassa avoimen keskustelukulttuurin mahdollistamisella ja siinä esimiehen tulee olla itse esimerkkinä. (Mäkisalo 2003, 201–203.) Tätä Murtokin (2006, 1) korostaa yhteisöhoion onnistumisen edellytyksenä.

Osaamisen johtamisessa esimieheltä edellytetään työntekijöiden tuntemusta ja hänen on kyettävä rohkaisemaan ja tukemaan työntekijöitä kehittymään kohti itseohjautuvuutta, sillä yhteisöhoio edellyttää itsenäistä ja oma-aloitteista työotetta. Se vaatii henkilökunnalta hyvää ammatillista osaamista sekä korkeaa työmoraaia (Isohanni & Moring 1993).

Yhteisöhoion onnistumisen edellytyksenä on yhteisen käsityksen muodostaminen organisaation perustehtävästä eli siitä, miksi toiminta on olemassa, yhteisistä linjoista ja pelisäännöistä, tavoitteista ja käytännöistä. Tarvitaan jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Yhteinen jatkuva kehittäminen sisältää erilaiset kokoukset ja ne ovat perusedellytys dialogille ja kehittyvälle yhteistyölle. Henkilöstökokouksissa luodaan yhteistä näkemystä yhteisön perustehtävästä, kuntoutuskäytännöistä sekä sovitaan yhteisön pelisäännöistä. Kokoukset ovat yksi keino perehdyttää ja tutustuttaa uusi työntekijä yhteisöhoioon. Kokoukset tulee suunnitella huolella, sillä jokaisen kokoukseen osallistujalla tulee olla kokemus siitä, että asioiden yhteisestä käsittelystä saa itselleen yksilöllistä hyötyä. Dialogiin perustuvan keskustelukulttuurin kehittäminen voi olla yksi osa kehitettäessä kokouksia. Esimiehen tulee huolehtia kokousten säännöllisyydestä ja siitä, että henkilöstö tulee paikalle ja osallistuu aktiivisesti keskusteluun. Esimiehen tulee nähdä nämä kokoukset merkityksellisinä osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen foorumeina. (Kaipio & Ruisniemi 2009, 3–4; Murto 2006, 1.)

Hoidon ja kuntoutuksen kentällä yhteisöllisyyden rakentaminen työyhteisöissä edellyttää sekä arjen työedellytysten että esimiesten ja henkilöstön osaamisen tukemista. Yhteisöhoidossa yksilöiden tukeminen ja ammatillisen osaamisen vahvistaminen lähtee yhteisöllisyyden ymmärtämisestä, jossa työntekijän ja yhteisön kehittämistarpeita arvioidaan yhdessä ja samanaikaisesti. Yhteisön kehitystä tulee tukea riittävillä resursseilla, jolloin pystytään tukemaan henkilöstön kouluttautumista ja kokoontumista yhteisiin kokouksiin ja kehittämispäiviin. (Murto 2006, 3.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävää kuntouttavaa yhteisöhoitoon perustuvaa työtä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä oli:

- Mitä haasteita Pienryhmäkoti Aurinkoisen ohjaajat kokevat työssään?

Kehittämisosprosessin tarkoituksena oli:

- Kartoittaa työntekijöiden kokemuksia työn haasteista työpäiväkirjan avulla.
- Tuottaa osallistavien työpajojen avulla Pienryhmäkoti Aurinkoisen perustehtävän määritelmä, työprosessin mallinnus sekä yhteiset pelisäännöt.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Toimintaympäristön kuvaus

Vuodesta 2004 lähtien Pienryhmäkoti Aurinkoinen on tarjonnut laadukasta, tuettua asumispalvelua Joensuun ja Lieksan alueella. Yrityksen ovat perustaneet kaksi psykiatrista sairaanhoitajaa, joilla molemmilla oli vankka kokemus psykiatrisesta hoitotyöstä ja asumiskuntoutuksesta jo ennen oman yhteisen yrityksen perustamista. Pienryhmäkoti Aurinkoisen kaksi omistajaa toimivat organisaatiossa esimiehinä. Ohjaajia Pienryhmäkoti Aurinkoisessa on tällä hetkellä 11. Jokainen ohjaaja työskentelee yksin omassa pienryhmäkodissa tai on vastuussa ennalta sovituista tukiasumisen puolella asuvista kuntoutujista. Yksi ohjaaja on vastuussa päivätoimintakeskuksen toiminnasta. (Pienryhmäkoti Aurinkoinen 2014.)

Tällä hetkellä pienryhmäkoteja on Joensuussa kuusi ja Lieksassa yksi. Tämän lisäksi tukiasumisen asuntoja on useita Joensuun keskustan sekä Vehkalahden alueella. Pienryhmäkoti Aurinkoisella on myös päivätoimintakeskus Joensuun keskustassa, jossa nuorilla kuntoutujilla on mahdollista osallistua siellä kokoontuviin ryhmiin. Pienryhmäkoti Aurinkoisessa käy myös omissa kodeissaan asuvia päiväasiakkaita, jotka kuntoutumisen tueksi tarvitsevat päivätoimintaa ja sosiaalisia kontakteja. (Pienryhmäkoti Aurinkoinen 2014.)

Pienryhmäkoti Aurinkoisen palvelut ovat suunnattu nuorille mielenterveyskuntoutujille 15 ikävuodesta ylöspäin. Toiminnan tavoitteena on auttaa nuorta kuntoutumaan ja saavuttamaan itsenäistymisessä tarvittavia taitoja. Kuntoutuminen tapahtuu 2-5 hengen pienryhmäkodeissa, jotka mahdollistavat yksilöllisen toiminnan ohjauksen. Toiminta perustuu yhteisöhoidon periaatteisiin ja nuorelle taataan parhaat kuntoutumismahdollisuudet ammattitaitoisen henkilöstön sekä vertais-tuen avulla. (Pienryhmäkoti Aurinkoinen 2014.) Toiminta on kehittynyt ja laajentunut hiljalleen vuosi vuodelta. Asiakasryhmäkin on laajentunut aikuispsykiatrian

kautta ohjattavista diagnoosipohjaisista mielenterveyskuntoutujista aina lastensuojelun varhaisessa vaiheessa ohjaamiin nuoriin, sekä nuorisopsykiatrian kautta ohjautuviin syömishäiriöisiin kuin vammaispalveluihinkin. Lisäksi nuorten ongelmat ovat monimuotoistuneet, joten verkostoyhteistyötahot ovat lisääntyneet.

Ohjaajien työnkuva on laaja. Jo asiakkaiden puutteelliset arjenhallintataidot yhdistettynä psyykkisiin ongelmiin on haaste. Ohjaajan tulisi tuntea omat asiakkaansa niin hyvin, että hän voi suunnitella itselleen työvuorot ja viikko-ohjelman, joka palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla yhteisön ja asiakkaiden tarpeita ja kuntoutumista. Kuntoutujille laaditaan henkilökohtaiset palvelusuunnitelmat yhdessä moniammatillisen verkoston kanssa. Ohjaaja rakentaa omasta pienryhmäkodistaan mahdollisimman kodinomaisen, jossa toimitaan yhteisöhoidollisin periaattein. Tavoitteena on, että jokaisella yhteisön jäsenellä olisi hyvä ja turvallinen olla. Yksilöllisen huomioimisen ohella Aurinkoisen yhteisöhoidon ideologiaan kuuluu ajatella koko kokonaisuutta "meidän Aurinkoisena", joten ohjaaja työskentelee toisinaan myös muiden kuin omien asiakkaittensa kanssa. Koska työ on pääasiassa yksin työskentelyä, tulisi organisaatiossa olla riittävän vahvat rakenteet joiden varassa on turvallista ja hyvä toimia.

5.2 Toimintatutkimus tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa

Tutkimus ja kehittäminen kuuluvat usein yhteen. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan yhtenä tavoitteena pitää uuden tiedon tuottamista käytännön toiminnasta ja rakenteista nousevien kysymysten avulla. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä painotetaan tehdyn työn dokumentointia ja läpinäkyvyyttä, joka mahdollistaa kokonaan uudenlaisen ammatillisten tiedon luomisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–20; Toikko & Rantanen 2009, 22–23.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä painottuvat toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiantiloihin ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Se on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, muutosten hakemista ja ohjaamista, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus on tärkeää siksi, että silloin kehittämistyöhön vaikuttavat asiat otetaan kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja tulokset ovat täten paremmin perusteltavissa. Se ei siis perustu arkiajattelun pohjalle, esimerkiksi organisaatioissa vallitseviin asenteisiin ja uskomuksiin, vaan se näyttäytyy niin, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmien ja olemassa olevan teorian avulla pyritään saavuttamaan tavoitteet. (Ojasalo ym. 2014, 20–21.)

Kehittämistoiminnan avulla voidaan ylläpitää työntekijöiden osaamista ja toisaalta myös luoda mielekästä osaamista uusille työntekijöille. Sosiaali- ja terveyspalvelut uudistuvat nopealla tahdilla, jolloin tuttuja työmenetelmiä tulee arvioida uudelleen. Alan kehittymiselle kehittämistoiminta on välttämätöntä, sillä näin voidaan turvata korkeatasoiset palvelut. Kehittämistyö myös turvaa alan innovatiivisuuden, vetovoimaisuuden ja osaavan työvoiman saannin. (Kanaoja, Lähteinen & Marjamäki 2011, 365–366.)

Sosiaalialan työyhteisöjen kehittämistyön vetäjällä tulee olla selvillä viitekehys, mistä käsin kehittämistyötä ohjataan. Tässä kehittämisprosessissa sitä ohjataan osaamisen johtamisen näkökulmasta. Yksi yleisimmistä kehittämistyön viitekehyksistä onkin ollut eri johtamisjärjestelmät. (Syvänen 2004, 14.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksellisella tutkimusotteella. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön haasteita ja samalla pyrkiä synnyttämään uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus katsotaan useimmiten laadulliseksi lähestymistavaksi. Toimintatutkimus sopii hyvin tässä työssä tehtävän kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä tavoitteena on tarkentaa työkäytänteitä sekä työmenetelmiä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Toimintatutkimus on

tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Yleensä koko työyhteisö on mukana toimintatutkimuksessa jolloin tarvitaan kaikkien osallistujien sitoutumista prosessiin. (Metsämuuronen 2006, 102; Ojasalo ym. 2014, 51 ja 58.)

Koska toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta ja kehittämistä, on menetelmien myös oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat työntekijöiden hiljaisen tiedon, ammattitaidon ja kokemuksen esille saamisen, jolloin kehittämistyön näkökulmakin laajenee. Usein käytetty menetelmä on osallistujien yhteiset keskustelut. Keskustelu jatkuu koko kehittämisprosessin ajan vaiheesta toiseen. Tutkija dokumentoi keskustelua, toimintaa ja siinä päätettyjä tavoitteita. (Ojasalo ym. 2014, 51, 60–62.) Toimintatutkimus voi parhaimmillaan olla emancipatorista jolloin ihminen pyrkii itse parantamaan toimintaympäristöään. Tutkimukselle arvokasta tietoa saadaan vapauttamalla ihminen toimimaan jolloin toimija itse on itsenäisempi, tasa-arvoisempi ja demokraattisempi. (Metsämuuronen 2006, 104.)

5.3 Työpäiväkirjat

Tässä opinnäytetyössä alkukartoituksen tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita ohjaajat kokevat työssään. Tutkimukseen osallistuivat kaikki Pienryhmäkoti Aurinkoisen työntekijät. Tutkimusaineisto kerättiin työpäiväkirjojen avulla. Tutkimukseen osallistujat pitivät työpäiväkirjoja viiden päivän ajan. Päiväkirjoihin he kirjasivat työssään esiintyneitä epävarmuustekijöitä tai muita haasteita. Päiväkirjaan tehtiin merkintöjä kahdella erivärisellä kynällä. Haasteet kirjattiin päiväkirjaan punaisella ja muut arjessa suoritettut työtehtävät kirjattiin sinisellä kynällä. Tämän vaiheen jokainen työntekijä teki itsenäisesti kukin omalla tahollaan. Ennen kirjauksien aloittamista opinnäytetyön tekijä ohjeisti työntekijöitä, miten päiväkirjaa täytetään (liite 1). Työntekijöillä oli kolme viikkoa aikaa täyttää päiväkirjaa, jonka jälkeen päiväkirjat kerättiin analysointia varten.

Työpäiväkirjat analysoitiin teemoitellen ja aineisto valmisteltiin analysointia varten kirjoittamalla se digitaaliseen muotoon yhdeksi tekstitiedostoksi. Yhteensä tekstiä oli 120 sivun verran. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin ottamalla käsittelyyn vain punaisella kirjatut merkinnät, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin ja nimettiin sisältöä kuvaavilla otsakkeilla. Näitä ryhmiä syntyi kuusi, jotka olivat kuntouttava toiminta – yhtenäisiä ohjeita, ylityöt, kiire sekä muistin kuormitus, yhteistyö, rakenteet/resurssit sekä muualta tulevat nopeat työn lisäykset/ohjeistukset. Alkukartoituksen tuloksena muodostui kuusi asiakokonaisuutta, joissa ohjaajat kokivat työssään eniten haasteita (kuvio 6). Näitä teemoja lähdettiin työstämään työyhteisössä työpajojen avulla.

Kuntouttava toiminta/ yhtenäiset ohjeet	Ylityöt	Kiire/ muistin kuormitus	Yhteistyö	Nopeat työn muutokset	Rakenteet/ resurssit
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisön toiminta yhteisölliseksi - Asiakkaan puolesta tekeminen - Kuntouttava toiminta meillä - Yökyläkäytänteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijän joustaminen - Puhelimen käyttö - Kirjalliset työt 	<ul style="list-style-type: none"> - Paljon asioita muistin varassa - Liian vähän aikaa asioiden hoitamiseen (käytännön asioista sopiminen) - Puhelut 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei toimita sopimusten mukaan - Avoimuuden puute - Kaikkia toimintoja ei mielletä yhtä tärkeiksi - Toisen työn arvostuksen puute 	<ul style="list-style-type: none"> - Nopeat muutokset jotka tulevat harkitsemattomasti - Asiakkaiden nopeat siirrot - Sovittujen käyntien peruuntumiset 	<ul style="list-style-type: none"> - Parityöskentelyn vähäisyys - Sijaisten puuttuminen/ vähäinen käyttö - Asiakastietojärjestelmän puuttuminen

Kuvio 6. Työssä esiintyvät epävarmuustekijät tai haasteet.

Pienryhmäkoti Aurinkoisen ohjaajat kokivat työssään haasteita päivittäin. Tämä lienee normaalia työn luonne huomioiden. Mielenterveystyössä oman persoonan käyttö sekä jatkuvassa vuorovaikutustilanteessa oleminen on sekä voimia antavaa että kuluttavaa. Tietty määrä stressiä virittää toimintaan ja ajatteluun kun taas liiallinen stressi haittaa ajattelua sekä toimintakykyä. Jokainen kokee työnsä yksilöllisesti ja työssä koetut asiat ja tuntemukset voivat vaihdella jopa päivittäin. Haitallisinta näyttäisi tutkimusten mukaan olevan jatkuvan riittämättömyyden tunne. Myös jatkuva kiire, epätasapaino haasteiden ja koettujen voimavarojen välillä, jatkuva epävarmuus sekä elämän moninaisuuden kokemus tuovat työhön ylimääräistä haastetta (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 109–110).

Osa haasteellisiksi koetuista tilanteista liittyivät kuntouttavan työn tekemiseen ja sen ristiriitaisuuksiin. Pohdittiin muun muassa sitä, kuinka asiakasta voisi tukea aktiivisen kuntoutujan rooliin ja auttaa asiakasta löytämään oma motivaatio kuntoutumiseensa ja herättää hänessä toivoa paremmasta tulevaisuudesta. Ajatuksia herätti myös se, kuinka sitouttaa asiakas kuntoutumiseensa ja yhteistyöhön. Paljon pohdittiin myös asiakkaan puolesta tekemistä ja sen arviointia, milloin sitä kannattaa tehdä ja milloin aktivoida asiakasta ja malttaa odottaa asiakkaan omaa suoriutumista. Lähteekö puolesta tekeminen ohjaajan omista tarpeista käsin vai onko asiakas niin sairas, ettei kykene itse suoriutumaan. Näihin teemoihin haluttiin eniten ohjeita sekä neuvoja ja työparityöskentelyä, jotta ohjaaja ei kokisi olevansa niin yksin ohjaustilanteissa.

Nykyään puhutaan paljon myötätuntuupumuksesta. Työyhteisössä tulisi pyrkiä tunnistamaan myötätuntuupumuksen riskit. Se on uhkana erityisesti sellaisissa työyhteisöissä, joissa työntekijä joutuu jatkuvasti kokemaan avuttomuutta tai riittämättömyyttä. Varsinkin yksin tehtävää työtä tekevät saattavat jäädä yksin potilaiden herättämien reaktioiden ja mielikuvien kanssa. Työntekijä voi kadottaa työn ilon ja työ muuttuu pakonomaiseksi suorittamiseksi. Uupumusta voidaan ehkäistä ylläpitämällä avointa keskustelua muun muassa toimintatavoista ja kuormittumuksesta. (Vuorilehto ym. 2014, 100.)

Yhteisöhoidon mukaisen toiminnan ”häviämistä” pohdittiin sekä sen tuomaa hämmennyksen tunnetta. Pohdittiin, mikä työtä ohjaa, jos ei yhteisöhoidon periaatteet. Haasteiksi koettiin yhteisöhoidon jääminen joskus taka-alalle ja toivottiin, että siihen saataisiin yhtenäisempiä käytänteitä ja sopimuksia kuinka toimitaan.

Pohdintaa herätti myös toisten ohjaajien tuki tai tuen vähyys sekä yhteistyön puutteellisuus. Koettiin, että sovituista asioista ei pidetä kiinni ja tukea työhön ei saa toisilta työntekijöitä riittävästi. Koettiin myös, että työyhteisöstä puuttuu avoimuutta ja avun pyytäminen koettiin hankalana. Järvinen (2009, 92) toteaa, että useimpien organisaatioiden haaste on se, miten saadaan työyhteisön jäsenet noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Usein käy niin, että omat henkilökohtaiset tarpeet ajavat yhteisön edelle. Kun yksi rikkoo sääntöjä, on

toisen helppo tehdä samoin, sillä ”miksi minun täytyisi noudattaa sääntöjä kun ei tuo toinenkaan”. Joskus tilanne saattaa johtaa siihen, että päätettiinpä yhdessä mitä tahansa, kaikki tietävät, ettei sovittuihin asioihin tarvitse sitoutua. Toimivassa työyhteisössä pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein. Tarvittaessa niitä tarkennetaan tai luodaan uusia kenties muuttuneisiin olosuhteisiin. (Järvinen 2009, 92–94.)

Kiire ja muistin kuormitus sekä ylityöt olivat haaste, joka nousi lähes jokaisesta työpäiväkirjasta esiin. Koettiin, että muistin varassa on paljon asioita ja nopeasti vaihtuvien työtehtävien ja tilanteiden vuoksi ei sitten muistakaan kaikkea. Tunnollisuus nousi myös esiin tässä kohtaa. Ennen töistä lähtemistä halutaan hoitaa jokin työtehtävä loppuun. Suurimpana haasteena tässäkin kohtaan nousi se, että muistaako hoitaa tehtävää esimerkiksi seuraavana päivänä loppuun, jos sen sinne olisi jättänyt. Tämän vuoksi mieluummin jäätin ylitöihin, jotta työt saataisiin suoritettua loppuun saman päivän aikana. Vuorilehto kollegoineen (2014, 48) toteaaakin, että kiire ja tunne siitä, ettei ehdi saada mitään valmiiksi, lisäävät stressiä. Ajankäytön suunnittelulla kiireen tuntua voi vähentää. Tällöin itsetuntokin koheenee elämänhallintaa parantamalla. Ajankäytön hallintaa ei kukaan voi tehdä puolesta, mutta sitä voi opetella erilaisin keinoin. (Vuorilehto ym. 2014, 48.)

Rakenteiden ja resurssien osalta nousi asiakastietojärjestelmän puuttuminen esiin useammassa yhteydessä. Sairauslomalta paluu oli haasteellista, sillä työntekijällä ei ollut tietoa kuka on sijaistanut ja mitä asioita on hoidettu ja mitä vielä hoitamatta. Joissakin ryhmätilanteissa koettiin, että paikalla oli liian vähän ohjajia eikä toiminta ollut hallinnassa tai riittävän laadukasta. Parityöskentelyä toivottiin lisää sekä ryhmien ohjauksissa että yhteisön arjessa. Yksin työskentely koettiin välillä raskaaksi ja toivottiin arkeen työkaverin tukea ja apua ilman erillistä avun pyytämistä. Peräänkuulutettiin kollegiaalisuutta, joka tarkoittaa yhteistyötä ja yhteishenkeä työtovereiden välillä. Siihen kuuluu myös työtoverin ja kaikkien ammattiryhmien arvostaminen, vertaisarviointi ja rakentava kritiikki, osaamisen jakaminen, hyväksyntä ja luottamus sekä yhteenkuuluvuuden tunne ja me-henki (Vuorilehto ym. 2014, 56–58).

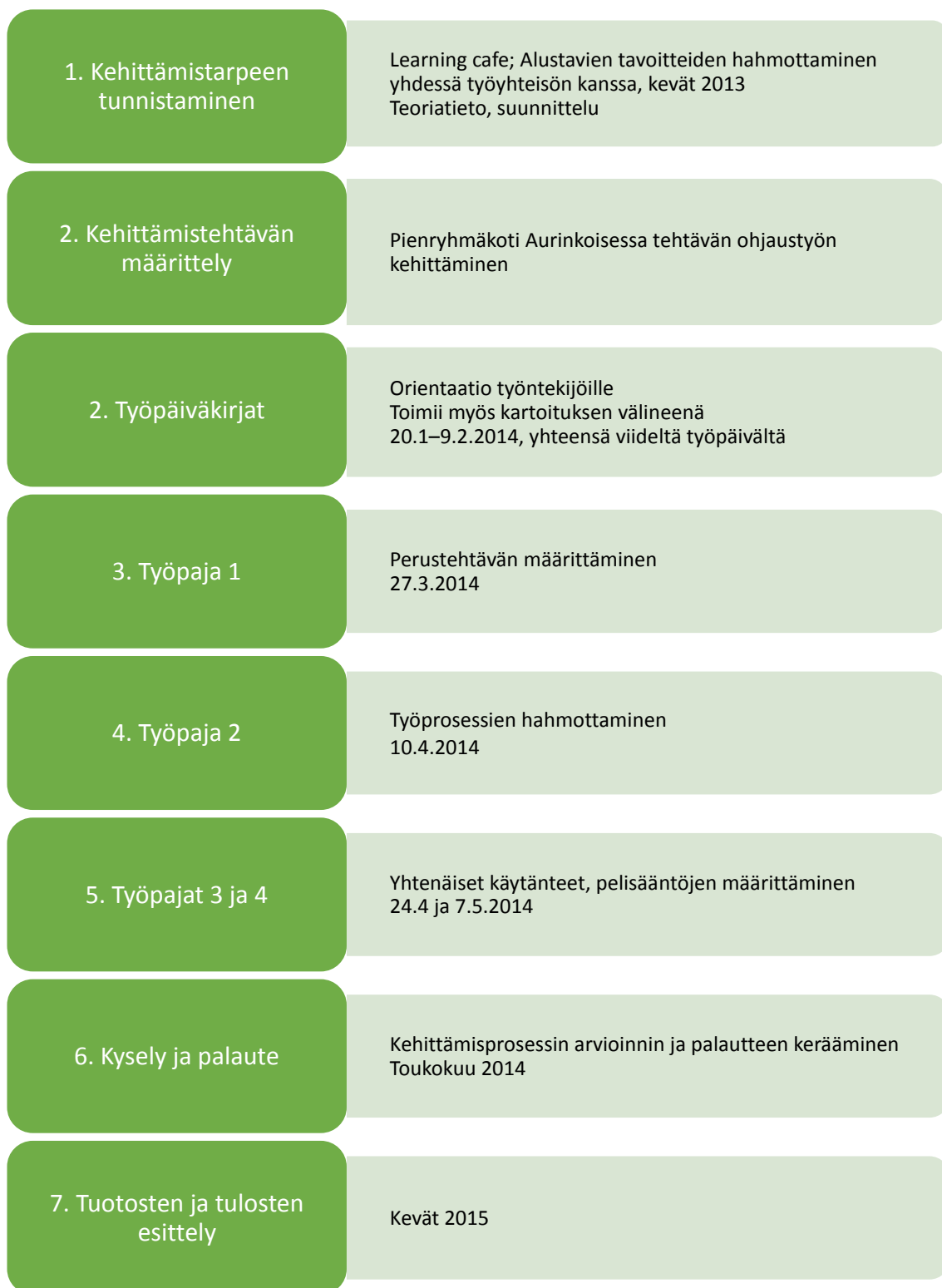
Tukea omaan työskentelyyn toivottiin myös esimiesten taholta. Toivottiin, että sovitusta asioista pidettäisiin kiinni ja että asiat otettaisiin puheeksi hyvissä ajoin, esimerkiksi ennen jotakin muutostilannetta. Myös esimiesten kanssa käytävää yhteistä asioiden pohdintaa ja suunnittelua toivottiin enemmän. Haluttiin olla itse vaikuttamassa muutoksiin ja oma mielipide halutaan tuoda julki.

Kun tuloksia käytiin läpi kahdessa viimeisessä työpajassa, työyhteisössä nousi esiin monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Osa työntekijöistä koki asiat hyvin henkilökohtaisesti ja pahoitti mielensä. Osa taas oli tyytyväisiä, koska kehittämistä vaativia asioita oli saatu nostettua yhteiseen keskusteluun. Esimiehen esimerkki on ratkaisevassa asemassa, kuinka keskustelut etenevät tämän tyyppisissä tilanteissa. Avoimuus, sallivuus ja ratkaisukeskeisyys ovat avainasemassa.

Päiväkirjoista nousseet työn haasteet olivat tärkeitä tämän tutkimuksen tulosten näkökulmasta käsin. Tulee tietää ja tuntea toiminnan vahvuudet, heikkoudet ja riskit jolloin toimintaa voidaan lähteä kehittämään. Tämän vuoksi työpäiväkirjoista nousseet asiat olivat tärkeitä myös kehittämisprosessin näkökulmasta.

5.4 Opinnäytetyön kehittämisprosessi

Kehittämistyö kuvataan monesti prosessina, sillä kehittäminen koostuu selkeistä vaiheista. Kehittämistyön tavoitteet tulisi olla määritelty ennen käytettävien menetelmien valintaa. Kehittämisprosessi voidaan kuvata mallin avulla, jolloin sen vaiheista saadaan selkeä kuva. (Ojasalo ym. 2014, 23–24.) Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessia kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja sen interventiot eli työpajat.

Opinnäytetyön kehittämisprosessin tarkoituksena oli kehittää Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävää ohjaustyötä ja näin ratkaisemaan työssä koettuja haasteita.

Alkukartoituksen esille tuomia teemoja lähdettiin työstämään kehittämistyössä interventoiden eli työpajojen avulla. Koska alkukartoituksen mukaan haasteita esiintyy työssä useammalla alueella eikä mikään yksittäinen tekijä noussut selkeästi esiin, valittiin työpajojen teemoiksi työn peruspilarit ja niiden kehittäminen. Perustehtävän hahmottamisen ja visualisoimisen avulla voidaan vaikuttaa siihen, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on selkeä kuva mitä ja miksi tehdään. Tavoitteena oli myös kuvata Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävä palveluprosessi ennen kaikkea työntekijän näkökulmasta, mutta myös asiakkaan näkökulmasta käsin. Työprosessien mallintaminen on hyvä väline oman työn arviointiin ja kehittämiseen. Pelisääntöjen pohdinta ja määrittäminen valittiin yhdeksi työpajan teemaksi, sillä yhdessä laaditut pelisäännöt sitouttaa työyhteisön jäsenet yhteisesti sovittuihin tapoihin toimia ja näin voidaan vahvistaa työyhteisön vuorovaikutustaitoja sekä työhyvinvointia.

Kehittämisprosessin tarkoituksena oli käyttää pääasiassa osallistavia menetelmiä kolmessa eri interventiossa joita kutsutaan tässä kehittämisprosessissa työpajoiksi. Osallistavia menetelmiä valitessa tulee huomioida se, että kaikilla olisi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Parikeskustelut ovat hyvä esimerkki tällaisesta menetelmästä. Tärkeää on myös vetäjän asenne ja reagoititapa esiin nousseisiin mielipiteisiin. Toisten ajatuksia ei saisi koskaan vähätellä, mitätöidä tai tyrmätä vaan työyhteisön jäseniä tulisi rohkaista ja kannustaa tuomaan ajatuksiaan esiin, vaikkeivat ne aina olisikaan loppuun asti harkittuja ja mietittyjä. Myös työyhteisöllä on vastuu kriittisen ja arvioivan keskustelun rakentamisessa. (Järvinen 2009, 107–108.)

5.5 Kehittämisprosessin työpajat ja niiden tulokset

5.5.1 Ensimmäinen työpaja; perustehtävän määrittäminen

Ensimmäisen työpajan tavoite oli perustehtävän määrittäminen. Työpaikan perustehtävän kirkastaminen on syytä tehdä säännöllisin väliajoin, sillä se monesti hämärtyy työnteon aikana ja työyhteisön suunta voi helposti lähteä väärille urille.

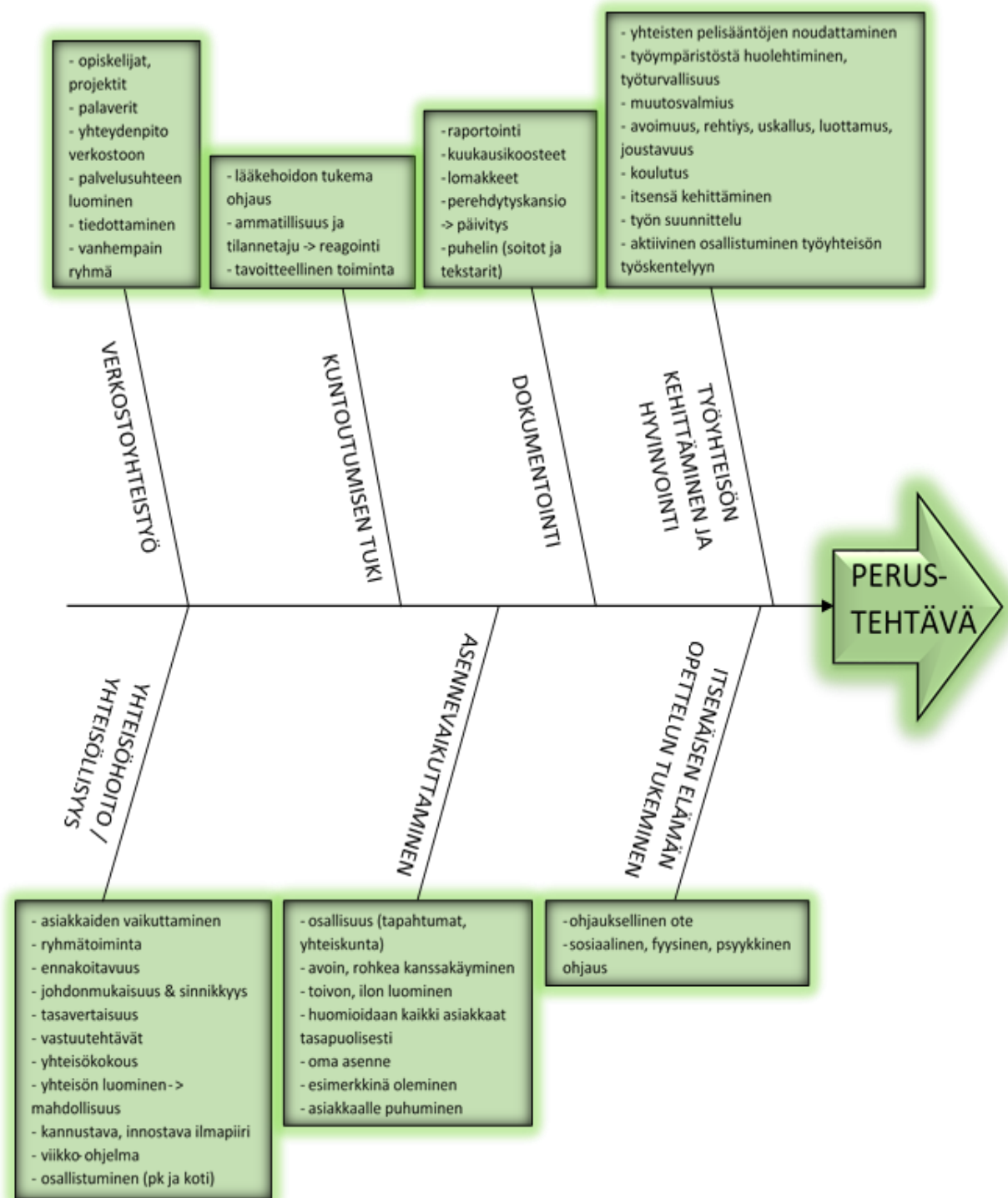
Organisaation menestys edellyttää sitä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on samanlainen näkemys organisaation olemassaolon tarkoituksesta. Perustehtävän määrittely voi olla haasteellista asiantuntijuutta vaativissa organisaatioissa, mutta juuri sen vuoksi se on erityisen tärkeää. Asiantuntijaorganisaatioissa työ on sisältöltään hyvin käsitteellistä ja työn rajaaminen on haasteellista. Tämän vuoksi työntekijät voivat helposti ymmärtää perustehtävän eri tavalla, mikä saattaa hajottaa työyhteisöä ja synnyttää ristiriitoja henkilöiden välille. Työntekijöillä tulee olla selkeä ymmärrys siitä mitä organisaatioissa tehdään ja mikä on sen tavoite. (Järvinen 2009, 49–54.)

Jotta työn fokus säilyy, osaamisen johtaminen on tärkeää. Erilaiset säännölliset yksilötason kehityskeskustelut tai tiimitason tiimikeskustelut tai kehittämisprosessit ovat merkityksellisiä, sillä niissä voidaan muistuttaa siitä, mitä varten olemme töissä. Työn muuttuminen yhä henkisempään suuntaan vaatii työntekijältä psyykkistä vireyttä, ammatillista osaamista, motivaatioita sekä itseohjautuvuutta. (Järvinen 2009, 56.)

Työpaja aloitettiin läsnäoloharjoituksella, joka johdatti osallistujat työpajassa käsiteltävään aiheeseen. Työpajan vastuhenkilö luki ääneen Pekka Järvisen tekstiä perustehtävän kirkastamisesta (liite 2). Tämän jälkeen aiheetta lähdettiin työstämään ryhmittely-menetelmän avulla. Menetelmä valittiin siksi, koska siinä työskennellään ensin itsekseen hiljaisuudessa, jolloin jokainen pystyy osallistumaan itse haluamansa verran. Jokainen mietti hiljaisuudessa vastausta kysymykseen, mikä on Aurinkoisen tehtävä, miksi tätä työtä tehdään. Jokainen kirjoitti vastauksensa liimalapuille, aina yksi asia yhteen liimalappuun. Tähän oli varattu aikaa n. 15 min, joka riitti hyvin. Seuraavaksi jokainen kävi liimaamassa laput taululle, jonka jälkeen työskentely jatkui edelleen hiljaisuudessa ryhmittelemällä laput samaa aiheetta käsitteleviksi ryhmiksi. Ryhmittely oli sitten valmis, kun mikään lappu ei enää vaihtanut paikkaa.

Tämän jälkeen lähdettiin keskustellen miettimään ryhmille otsikoita. Tässä vaiheessa otsakkeita oli kaikkiaan 13. Otsikoinnin jälkeen asiat siirrettiin kalanruotokuvioon. Kalanruotokuviota hahmotellessa havaittiin ryhmissä yhtäläisyyksiä,

jonka vuoksi päädyttiin vielä yhdistelemään ryhmiä. Lopullisessa kalanruotokuvi-
ossa oli lopulta 7 ryhmää otsikkoineen (kuvio 4). Lopuksi pohdittiin, mitä asioita
nämä asiat pitävät sisällään Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävässä työssä.
Keskustelu oli hyvin vilkasta ja avointa.



Kuvio 4. Pienryhmäkoti Aurinkoisin perustehtävä kuvattuna kalanruotoon

5.5.2 Toinen työpaja; Työprosessien hahmottaminen

Toisen työpajan tavoitteena oli mallintaa Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävä työprosessi. Työprosessin mallintamisen avulla tarkoituksena on selkeyttää Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävää työtä. Mallintamisen myötä työntekijöiden on helpompi kohdentaa osaamistaan oikeisiin asioihin. Työprosessin kuvaaminen tarkoittaa yksittäisten toimintojen muodostaman tapahtumaketjun kuvaamista. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan karkea kuva ydinprosesseista, joka voi olla esimerkiksi kaavio yksikön keskeisistä toiminnoista. Prosessissa kirjataan ylös, miten tällä hetkellä toimitaan. Työn kuvaamisessa on ensisijaisen tärkeää, että siihen osallistuu koko työyhteisö, sillä yhteisen avoimen keskustelun avulla voidaan päästä yhteiseen käsitykseen työstä. Tulee myös muistaa, että työprosessit elävät jatkuvasti, jolloin työnkuvausta tulee tarpeen mukaan päivittää. (Pohjonen, Murtonen, Toikka & Tamminen 2003, 10–12.)

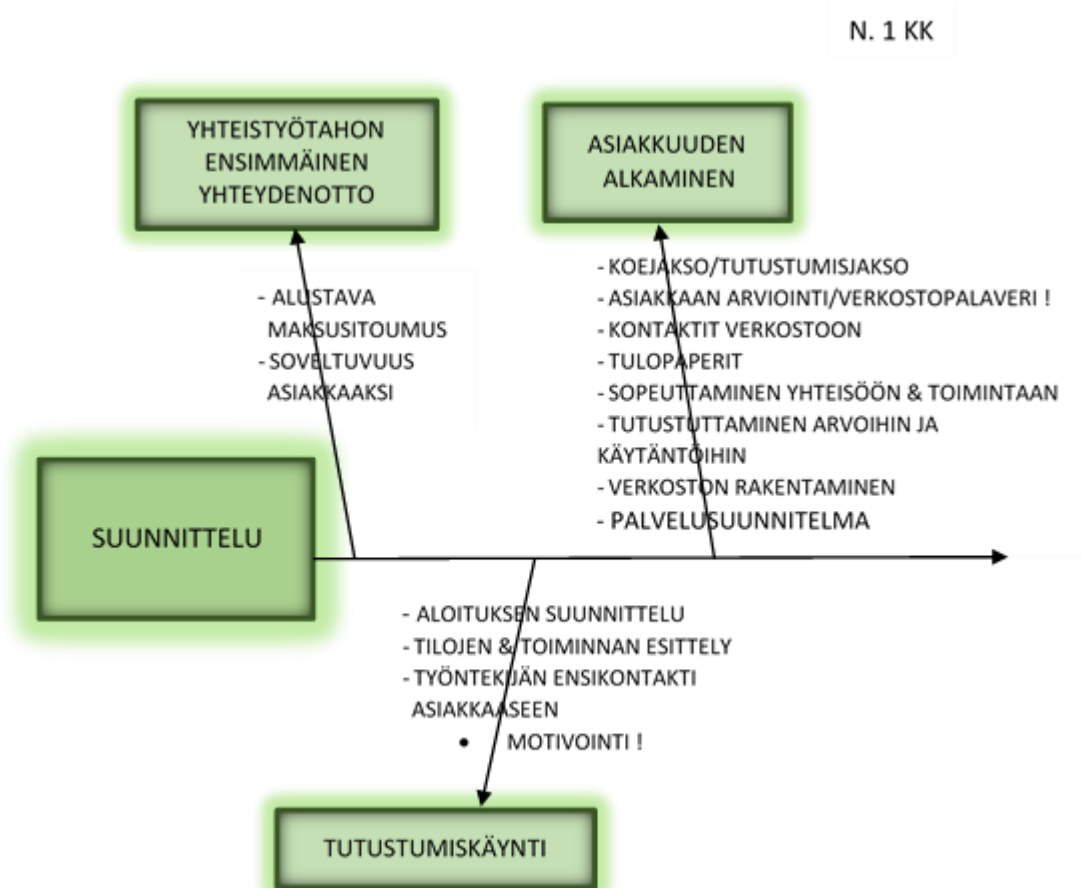
Liikkeelle lähdettiin tällä kertaa PowerPoint-esityksestä, jossa oli tietoa prosessien kuvauksesta. Tarkoituksena oli sitouttaa työryhmä työskentelyyn kertomalla, mitä hyötyjä prosessien kuvaamisella on.

Työpajassa konkreettisina malleina oli kolme erilaista työprosessimallia, joista päädyttiin käyttämään Niemikotisäätiön kehittämää mielenterveyskuntoutujan asumispalveluprosessin yleistä mallia. Malli on kehitetty Niemikotisäätiössä vuonna 2006 RAY:N tuella ja se on vapaasti käytettävissä (Niemikotisäätiö 2014). Lähdettiin tarkastelemaan Pienryhmäkoti Aurinkoisen mielenterveyskuntoutujan asumispalveluprosessia työntekijän sekä asiakkaan näkökulmasta käsin. Työskentelyssä käytettiin samoja vaiheita kuin Niemikotisäätiön mallissa.

Työntekijät jakautuivat kahteen eri ryhmään siten, että molemmissa ryhmissä oli yksi Pienryhmäkoti Aurinkoisen yrittäjästä. Lisäksi toisessa ryhmässä oli kolme ohjaajaa ja toisessa puolestaan neljä ohjaajaa. Toinen ryhmä pohti prosessia työntekijän näkökulmasta käsin ja toinen ryhmä asiakasnäkökulmasta käsin. Apuna käytettiin edelliskerran työpajasta tuttua kalanruotomallia. Työskentely sujui hyvin ja keskustelua syntyi paljon.

Työskentelyyn käytettiin aikaa noin puolitoista tuntia, jonka jälkeen ryhmät esittelivät tuotoksensa toisilleen. Esittelyn yhteydessä toinen ryhmä sai vielä kommentoida ja täydentää toisen ryhmän tuotosta. Ryhmät olivat tehneet huolellista ja syvällistä pohdintaa, joten lisättävää ei juurikaan tullut.

Työpajan tuotokseksi muodostuivat palveluprosessin kuvaukset työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta käsin (liite 3). Työntekijän näkökulmasta katsottuna palveluprosessin vaiheita ovat suunnittelu, toteutus eli työskentelyvaihe sekä arviointi. Asiakkaan näkökulmasta palveluprosessin vaiheita olivat tulovaihe, asumisen vakiintuminen ja asumisen päättymisen. Jokaisesta vaiheesta syntyi oma kalanruotokuvionsa. Kuviossa 5 on kuvattuna esimerkkinä palveluprosessin kuvaus työntekijän näkökulmasta, suunnitteluvaiheen prosessi.



Kuvio 5: Palveluprosessin kuvaus työntekijän näkökulmasta, suunnitteluvaihe.

Työpajan lopuksi pohdittiin yhdessä vielä sitä, minkälaisia ajatuksia jäi päällimmäisiksi mieleen. Hyviä huomioita tehtiin ja esiin tuotiin muun muassa pohdinta siitä, kuinka paljon asioita kuuluu kuntoutujan tulovaiheeseen työntekijän näkökulmasta. Tässä yhteydessä kommentoitiin myös, että prosessin kuvaus auttaa myös uusia ohjaajia perehdytyksessä. Sellainen näkökulma nostettiin myös esiin, että oli haastavaa työskennellä ryhmässä, sillä siinä joutui tekemään kompromisseja.

5.5.3 Kolmas ja neljäs työpaja; yhtenäiset työkäytännöt, pelisääntöjen määrittäminen

Kolmannen työpajan tavoitteena oli pohtia, mihin asioihin Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tarvitaan yhtenäisiä käytänteitä ja sääntöjä. Tässä työpajassa lähdettiin liikkeelle työpäiväkirjoista nousseista teemoista. Käsiteltäviä ja arvioitavia teemoja oli yhteensä kuusi ja ne nimenomaan liittyivät työssä koettuihin haasteisiin tai niihin asioihin, joihin kaivataan selkeämpiä sopimuksia ja yhteisiä sovittuja käytänteitä. Arvioitavat asiat olivat:

- kuntouttava toiminta – yhtenäisiä ohjeita
- ylityöt
- kiire/muistin kuormitus
- yhteistyö
- rakenteet/resurssit
- ”muualta” tulevat nopeat työn lisäykset/ohjeistukset.

Keskustelu oli vilkasta ja melko negatiivissävytteistä. Keskustelu jäi myös kesken ja näin ollen päädyttiin sopimaan vielä yksi yhteinen työpaja, jossa jatkettaisiin aiheen käsittelyä. Osa koki kolmannen työpajan ahdistavana sekä mieltä pahoittavana kertana. Myös tämän vuoksi oli tärkeää, että asiaan palattaisiin vielä. Järvinen (2009, 136–167) toteaaakin, että yleensä työyhteisöissä vallitsee hyvin ongelma-keskeinen ajattelu- ja keskustelutapa. Ajattelu- ja keskustelutapa tulisi kääntää ratkaisukeskeiseksi, mutta se ei tapahdu itsekseen vaan sitä tarvitsee opetella. Erilaisissa tilaisuuksissa käytetään aikaa sen miettimisen, miksi asiat

ovat huonosti, mutta tulisikin käyttää aikaa pikemminkin korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa luo myönteisen ja toiveikkaan tunnelman ja työyhteisön jäsenten on näin ollen helpompi lähteä mukaan avoimeen dialogiin. (Järvinen 2009, 136–137.)

Seuraavaan työpajaan päädyttiin tekemään osallistujille etukäteismateriaalia luettavakseen ja jo ennalta pohdittavaksi muutamia kysymyksiä. Tarkoituksena oli ohjata keskustelua positiivisen kautta, jotta työryhmässä saataisiin sovittua yhteisiä pelisääntöjä, eikä työpajan tavoite katoaisi negatiivisen asioiden vellomisen suohon.

Aluksi lähdettiin lähestymään aihetta parikeskustelun avulla. Parikeskustelun avulla jokaisella, myös aroilla ja hiljaisilla osallistujilla, oli mahdollisuus tulla kuuluksi. Parikeskustelun jälkeen jokainen pari sanoi vuorollaan muutaman asian koko ryhmälle, jotka koettiin parikeskustelussa tärkeäksi näkökulmaksi.

”On tärkeää että on yhteiset säännöt. Asiaa voidaan verrata urheiluun, ei tulisi mitään ilman tiettyjä sääntöjä.”

”Työyhteisöllä tulee olla arvostus sääntöjä kohtaan.”

”On työyhteisön tehtävä huolehtia, että pelisääntöjä noudatetaan.”

”On kuitenkin hankalaa kyseenalaistaa sääntörikkomusta.”

”Tietyt raamit on hyvä olla, mutta täytyy olla sijaa myös persoonan käyttöön.”

Parikeskustelun ja kierroksen jälkeen lähdettiin pohtimaan yhdessä Pienryhmäkoti Aurinkoisen pelisääntöjä. Teema oli haastava ja eriäviä mielipiteitä oli paljon. Ensin pohdittiin, onko hyvä olla tiukkoja sopimuksia vai tulisiko olla niin sanottuja suuntaa antavia sääntöjä. Lähdettiin kuitenkin pohtimaan asioita, joihin voidaan sopia tietynlaiset toimintakäytänteet. Apuna pohdinnassa oli neljä eri teemaa, jotka nousivat esiin ohjaajien pitämistä työpäiväkirjoista. Nämä teemat olivat yli-työt, kiire ja muistin kuormitus, yhteistyön vahvistaminen sekä rakenteet/resurssit.

Tässä työpajassa tuli aika vastaan eikä saatu kirjattua niin sanotusti lopullisia Pienryhmäkoti Aurinkoisen pelisääntöjä. Työpajassa pohdittiin kuitenkin hankaliakin asioita ja työyhteisö pääsi harjoittelemaan kriittistä toiminnan arviointia.

5.5.4 Viides ”työpaja”, arviointi ja palaute

Kehittämistoiminnan yleisin kompastuskivi on arviointi. Arviointi on haastavaa ja se vie paljon aikaa ja vaivaa. Tässä kehittämisprosessissa toiminnan arviointia kerättiin kyselylomakkeen avulla (liite 4). Arviointia ja palautetta oli tarkoitus kerätä käyttämällä KKK – (kirjoita, kuuntele, kiteytä) palautekeskustelun menetelmää, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi päädyttiin kyselylomakkeeseen. Kyselylomake lähetettiin kaikille työyhteisön jäsenille sähköpostitse ja kaikki palauttivat lomakkeen ajoissa. Kyselyssä oli yhteensä kuusi avointa kysymystä, joista yhdessä eriteltynä neljä eri näkökulmaa. Lopuksi oli vielä mahdollisuus antaa yleistä palautetta tai kertoa muuten vain ajatuksiaan. Kyselystä saatu aineisto valmisteltiin analysointia varten laittamalla kaikki saman kysymyksen vastaukset allekkain. Aineistoa ei ollut määrällisesti paljon (yhdeksän sivua), joten sen tiivistämiselle ei ollut tarvetta. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia tai puolestaan poikkeavuuksia. Aineisto oli hyvin mielenkiintoinen ja merkittävä tämän opinnäytetyön kannalta sekä työyhteisön kehittämisen suunnittelussa jatkossa.

Päällimmäisinä ajatuksina kehittämisprosessista työyhteisölle jäi positiivinen kokemus. Yhdeksän vastausta kymmenestä toi esille positiiviset tuntemukset kokonaisuudesta. Kehittämisprosessissa olleet erilaiset pohdinnat ja keskustelut sekä työyhteisön yhteistyö nousi selkeästi tärkeimmäksi asiaksi kaikissa vastauksissa.

Kehittämisprosessin vaikutusta työhyvinvointiin tuotiin myös esiin. Yksi keino parantaa työn laatua ja henkilöstön työhyvinvointia on työprosessien kuvaaminen. Kaikki lähtee nykytilan analysoinnista, joka on yhteistä keskustelua työn tavoitteista. Siinä peilataan organisaation toimintaa perustehtävään. Tämä edellyttää myös perustehtävän määrittämistä. Perustehtävä määrittelee, mitä varten kyseinen organisaatio on olemassa, mikä on sen tehtävä ja mitä siellä pitää saada aikaiseksi. Toiminnan kehittäminen lähtee siis liikkeelle organisaation toiminnan kuvaamisesta. (Pohjonen ym. 2003, 7.)

Kehittämistoiminnan tuloksia tulee arvioida eri tasoilla. Yksilötasolla arvioidaan osallistujien tietojen ja taitojen muutosta sekä koko työyhteisön tasolla muutosten vaikutuksia työkäyttäytymiseen. Toteutuksen arvioinnissa tarkastellaan muun

muassa mitä tapahtui ja miten osallistuttiin. Tulosten arviointi puolestaan liittyy kiinteästi edelliseen kysymällä mitä saatiin aikaiseksi. Tulosten arvioinnissa pyritään tarkastelemaan sitä, minkälaisia muutoksia tiedoissa ja asenteissa saatiin aikaiseksi sekä aikaansaatujen tuotosten laatua. (Viitala 2013, 204–205.)

Yksilötason muutoksia tapahtui omassa ajattelussa, oppimisessa sekä asenteissa. Katsottiin, että työpajojen myötä oli aikaa pysähtyä ja pohtia omaa työtä ja prosessi antoi myös välineitä oman työn tarkasteluun. Ammatillisuutta tuleekin Vuorilehdon ym. (2014, 56–58) mukaan tarkastella aika ajoin. Erityisesti silloin, kun työn sisältöä ja toimintamalleja kehitetään ja vuorovaikutusta parannetaan. Ammatillisuuteen liittyy työn teoreettiset ja käytännön taitojen hallinta ja niiden soveltaminen, työelämän pelisääntöjen noudattaminen sekä kollegiaalisuus. (Vuorilehto ym. 2014, 56–58.) Työpajojen avulla oma ymmärrys lisääntyi ja antoi uusia ajattelumalleja.

”Laitto pohtimaan ammatillisuuttaan.”

”Herätti ajatuksia ja tuotti myös uutta.”

”Jaksavampi, motivoituneempi, ”viisaampi” työntekijä.”

Yksilötasolla koettiin myös, että työpajojen myötä työ selkeytyi ja sitä kautta saavutettiin luottamusta omaan työhön ja tekemiseen. Yksi työhyvinvoinnin perusasioista on hyvä työn hallinta. Se edistää ihmisen terveyttä ja ehkäisee työstressiä. Työnsä hyvin hallitseva työntekijä viihtyy työssään ja hänen työsuorituksensa on laadukasta. Työn hallintaan vaikuttavat pääasiassa ammattitaito, työn määrä, mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin, työstä saatu arvostus sekä sosiaalinen tuki. (Pohjonen ym. 2003, 5.)

Merkityksellistä oli myös kokemus siitä, että ei ole ajatustensa kanssa yksin. Toisetkin kokevat samoja haasteita omassa työssään ja toivottiin yhteisten pelisääntöjen ja sovittujen käytänteiden tuovan siihen helpotusta.

Yhteisen asian äärellä työskentely johti avoimempaan ja sallivampaan keskustelukulttuuriin. Yhteiset keskustelut ja yhteistyön merkitys nousivatkin selkeästi yhdeksi tärkeimmäksi koetuksi asioiksi.

”Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, kun kaikki yhteisön jäsenet esittävät omia näkemyksiään toisten kuunnellessa.”

Kuten Viitala (2013, 178.) kirjoittaa, ryhmässä oppiminen tapahtuu ensisijaisesti hyvän keskustelun varassa. Oppimisen tärkeäksi edellytykseksi on katsottu onnistunut dialogi. Kyselystä nousi esiin, että yhteiset keskustelut:

- johtivat avoimempaan ja rohkeampaan keskusteluun
- näyttivät, että vaikeistakin asioista voidaan puhua
- avasivat itselle muiden näkemyksiä työn tavoitteista
- herättivät paljon ajatuksia ja tunteita sekä
- osittivat, että on hyvä keskustella asioista ja sanoa asioita ääneen eikä vain luulla tai olettaa.

Avoimen keskustelukulttuurin ylläpitämisen suhteen oltiin myös hieman skeptisiä. Tässä kohtaa tulisikin olla tarkkana, jotta aluilleen saatua avointa keskustelukulttuuria voitaisiin ylläpitää, sillä keskustelu yhteisistä asioista auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhön sekä selkiyttämään yhteisiä työtapoja. Keskustelun avulla saadaan myös työntekijöiden osaaminen ja hiljainen tieto näkyväksi. Yhteinen keskustelu ja asioista sopiminen luo yhteishenkeä työyhteisön jäsenten välille, sillä töiden huono organisointi huonontaa työn laatua ja työyhteisön ilmapiiriä. Päivittäisten toimintatapojen ollessa selkeät, voidaan keskittyä asiakastyöhön, jolloin voidaan vaikuttaa myös laadukkaaseen kuntoutukseen. (Pohjonen ym. 2003, 8–9.)

Työpajatyöskentelyn myötä yhteistyö vahvistui. Aluksi saattoi olla hankalaa työskennellä yhdessä ryhmänä, sillä siihen ei oltu totuttu. Yhteinen työskentely koettiin kuitenkin loppujen lopuksi työyhteisöä ja sen ilmapiiriä vahvistavana tekijänä. Opittiin kuuntelemaan toista ja ymmärtämään erilaisia toimintatapoja.

”Toi yhdessä kuuluvuuden ja tekemisen tunnetta, hyvää fiilistä.”

”Tunne, että ollaan samassa veneessä.”

Arvioinnissa pohdittiin myös kehittämistyön vaikutusta kuntoutujille että yhteistyöverkostoille. Yhdessä sovitut käytännöt ja pelisäännöt takaavat tasapuolista ja

yhdenmukaista kuntoutusta nuorille mielenterveyskuntoutujille. Yhteisen tekemisen ja kehittämisen uskotaan tuovan toimintaan selkeyttä ja yhdenmukaisuutta, joka näkyy sekä omassa tekemisessä että ulospäin entistä laadukkaampana toimintana. Laadukkaampi ja jäsentyneempi ohjaus on kaikkien etu.

”Toiminta on yhtenäisempää – ennakoitavuutta asiakkaan näkökulmasta.”

”Asiakkaille toiminta kuvautuu selkeänä ja yhdenmukaisena.”

Kehittämistyön merkitystä yhteistyökumppaneille pidettiin myös tärkeänä. Vahva tietoisuus ja varmuus tekemisestä antavat luotettavan ja selkeän kuvan yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Työpajoissa tehtyjen tuotosten myötä halutaan, että Pienryhmäkoti Aurinkoisen toiminta näyttäytyy ulospäin siltä, että yrityksessä tiedetään mitä tehdään.

Toiminta on nyt *”tehokkaampaa, ennakoitavaa, ammatillista ja selkeää.”*

”Yhtenäisyys tuo luotettavuutta yrityksenä.”

Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan työpajoissa käytettyjä menetelmiä, jotka todettiin olleen pääosin onnistuneita. Koettiin, että menetelmät olivat riittävän monipuolisia ja ne toivat vaihtelua tekemiseen. Menetelmät myös virittävät keskusteluun, joka koettiin tärkeäksi. Erilaisia menetelmiä käyttämällä saatiin erilaisia näkökulmia asioihin jotka syventyivät sitten keskustelujen myötä. Menetelmien tehokkuutta pidettiin myös positiivisena asiana.

”Menetelmien kautta teema syveni ja eteni sekä auttoi havainnoimaan käsiteltävää teemaa. Hyvä kun oli erilaisia menetelmiä – tuotti erilaisia näkökulmia ja keskustelua niistä.”

Lähes kaikki toivoivat tulevaisuudessa tämän tyyppistä kehittämistoimintaa. Työyhteisö katsoi pelisääntöjen ja perustehtävän tarkastelun määräajoin olevan tulevaisuudessa tärkeää. Yhteisen avoimen keskustelun avulla voidaan päästä yhteiseen käsitykseen työstä. Työprosessit elävät jatkuvasti, jolloin työnkuvausta tulee tarpeen mukaan päivittää (Pohjonen ym. 2003, 10–12). Työpajatyöskentelyä pidettiin työyhteisössä hyvänä työskentelymuotona.

”Toivoisin tällaista keskustelua ja asian virittelyä jatkossakin. Yhteistyötä ja luottamusta toisiin työntekijöihin ja esimiehiin.”

5.6 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pienryhmäkoti Aurinkoisessa tehtävää kuntouttavaa työtä osaamisen johtamisen näkökulmasta käsin. Tällä työllä haettiin vastauksia siihen, mitkä asiat Pienryhmäkoti Aurinkoisen ohjaajat kokevat työssään haasteellisiksi sekä kuinka niitä voidaan lähteä kehittämään. Tuloksia tarkastellessa nähdään, että ohjaajan työssä on erilaisia haasteita päivittäin. Suurimpia haasteita tällä hetkellä ovat kuntouttava toiminta/yhtenäiset ohjeet, ylityöt, kiire/muistin kuormitus, yhteistyö, nopeat työn muutokset sekä rakenteet/resurssit (ks. kuvio 6, sivu 37).

Kehittämistoiminnan tuotoksina syntyi perustehtävän määrittely, työprosessien mallinnukset sekä alustava pohdinta ja määritelmä yhteisistä pelisäännöistä. Näiden tuotosten avulla voidaan vaikuttaa työn hallittavuuteen ja työyhteisön toimivuuteen. Kun organisaatiossa on selkeät peruspilarit, tuo se työhön hallinnan tunnetta ja selvittää paremmin aiemmin haasteellisiksi koetuissa tilanteissa. Tulosten mukaan yksi isoista haasteista työyhteisössä oli yhteistyön ja ennen kaikkea avoimuuden ja luottamuksen puute. Merkittävimmäksi tulokseksi nousi kehittämistyön avulla saavutettu avoin dialogi. Sen avulla saavutettiin sekä yksilötason että yhteisötason muutoksia. Erilaisten menetelmien ja työpajoissa käytyjen keskustelujen myötä voitiin asioita tarkastella eri näkökulmista. Tuloksista käy ilmi, että kehittämisprosessi on tässä työyhteisössä toimiva tapa kehittää työtä ja osaamista. Kehittämistyön suunnitelmallisuus ja oikeat menetelmät mahdollistavat avoimen dialogin ja se vie asioita rakentavasti eteenpäin. Näin voidaan kehittää kuntouttavaa yhteisöhoitoa yhä laadukkaampaan suuntaan. Jatkossa tähän tulisi kiinnittää huomiota, kun mietitään organisaation toimintaa osaamisen johtamisesta käsin.

6 Pohdinta

Yhteiskunnan, kuntien sekä mielenterveyskuntoutujien tilanteiden ja haasteiden muuttuminen vaikuttaa myös ammatillisiin käytäntöihin. Muuttuvassa toimintaympäristössä tullaan tarvitsemaan jatkuvaa osaamisen ja työn kehittämistä. Kehittämistyön avulla pyritään ennakoimaan palvelutarpeita ja osaamisen johtamisen avulla taas pystytään vastaamaan niiden vaatimiin osaamistarpeisiin. Organisaatioissa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa vahvaa osaamisen johtamista ja kehittämistä jotta voidaan vastata näihin yhteiskunnan haasteisiin ja pysymään vahvana ja kilpailukykyisenä kiristyvillä markkinoilla.

Kuten yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollon, niin myös mielenterveystyön tärkein tekijä on sen henkilöstö. Henkilöstön kehittämisellä vaikutetaan asiakaskeskeisten palveluiden kehittymiseen, henkilöstön hyvinvointiin työssä sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen.

6.1 Valittujen menetelmien tarkastelua

Työpäiväkirjojen käyttäminen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ja alkukartoituksen tekemisen menetelmällisenä valintana oli mielestäni tässä yhteydessä toimiva. Se oli kaikille ohjaajille yhdenmukainen ja he saivat tehdä sitä oman aikataulunsa mukaisesti. Kokemuksen mukaan tälle työyhteisölle itseksseen kirjallisesti tehtävä päiväkirja toimi parhaiten, sillä ohjaajat ovat tottuneet muutoinkin työskentelemään yksin. Työpäiväkirjaan sai kirjata omia tuntemuksiaan vapaasti, mikä saattoi olla myös vapauttavaa. Kirjaamista helpotti myös tieto siitä, että aineisto päättyy vain tutkijan käyttöön ja lopuksi ne hävitetään. Työpäiväkirjan pitäminen oli nopeampi tiedonkeruumenetelmä kuin esimerkiksi työn havainnointi. Tutkijan läsnäolo arjen keskellä havainnointia tekemässä olisi voinut tuoda ohjaajille lisää painetta ja menetelmänä se olisi ollut lisäksi hidas ja kömpelö.

Muutamia haasteita työpäiväkirjojen keräämisessä oli. Työyhteisön muistuttelua työpäiväkirjan pitämisestä piti tehdä aika ajoin, jotta kaikilta ylipäättään sai työpäiväkirjan täytettynä. Kirjausten tarkkuutta piti myös muistutella, jotta tuloksista tuli luotettavia. Osa ei pitänyt työpäiväkirjan kirjaamista tärkeänä, mikä näkyi kirjausmerkinnöissä niin, että syvällistä pohdintaa ei kaikista päiväkirjoista löytynyt. Oman työn ja ammatillisuuden pohdinta oli tarkoitus toimia myös kehittämisprosessin mielenkiinnon herättäjänä. Vähäinen pohdinta tässä vaiheessa saattoi vaikuttaa ohjaajan aktiivisuuteen itse työpajoissa.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on monia erilaisia. Osa menetelmistä on yksilöoppimista ja osa mahdollistaa kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Pienryhmäkoti Aurinkoisessa käytössä olevia menetelmiä ovat säännölliset kehityskeskustelut ja tiimipäivät, työnkierto sekä työnohjaus. Tässä työssä osaamisen kehittämisen menetelmänä käytettiin kehittämisprosessia, joka oli työyhteisölle uusi kokemus. Kehittämisprosessissa käsiteltävät teemat ovat tärkeitä päivittäisen työskentelyn kannalta. Pyrittiin kehittämään ja selkeyttämään työn rakennetta ja tuomaan ohjaajan työhön yhtenäistä linjaa. Interventioita kutsuttiin tässä työssä nimellä työpajat.

Tarkoituksena ei siis ollut lähteä korjaamaan tai ratkaisemaan mitään ongelmia vaan kehittämään työtä ja käytäntöjä. Punaisena lankana työpajojen suunnittelussa ja menetelmien valinnassa oli osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä ne asiat, jotka ohjaavat ohjaajan työtä. Tässä toimintaympäristössä ne ovat kuntouttava yhteisöhoito sekä palveluasumisen tavoitteet. Työpajoissa käytetyt menetelmät olivat osallistavia ja ne olivat toimivia ja kunkin teeman mukaan mietittyjä. Menetelmissä oli riittävästi vaihtelua ja siksi ne toimivat tässä toimintaympäristössä ja työyhteisössä parhaiten.

Työpajojen tuotoksina syntyi kalanruotokuvio Pienryhmäkoti Aurinkoisen perustehtävästä, palveluprosessien kuvaukset työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta sekä alustavat keskustelut ja määritelmät työryhmän pelisäännöille. Työpajat sujuivat lähestulkoon suunnitelmien mukaisesti. Alustavista suunnitelmista poiketen

jokaiseen työpajaan lisättiin joko sähköpostitse tai paikan päällä annettava alustus käsiteltävästä aiheesta. Tämä lisäys tehtiin sen vuoksi, että työyhteisön jäsenet ymmärtäisivät, miksi asiaa käsiteltiin ja näin saatiin ihmiset paremmin motivoitumaan ja sitoutumaan kyseisen teeman käsittelyyn. Kolmas työpaja jäi pahasti kesken, joten sovittiin yksi työpajakerta lisää, jolloin työskentelyä jatkettiin. Menetelmät olivat toimivat ja asiansynteeseen sopivat. Ryhmää ohjattiin suhteellisen napakasti, jotta asiat eivät lähteneet liiaksi rönsyilemään sivupoluille.

Jos nyt lähtisin suunnittelemaan kehittämisprosessia työyhteisölle, tekisin asiat toisin. Valitsisin vain yhden teeman, esimerkiksi perustehtävä, jonka ympärille suunnittelisin oman kehittämisprosessin. Nyt aihetta käsiteltiin vain yhdessä työpajassa jolloin asiassa ei päästy niin sanotusti loppuun asti. Nyt tulisivat ehdottomasti jatkaa työstettyjä asioita, jotta ne saataisiin lopulliseen muotoonsa ja ne olisivat riittävän selkeät ja yksinkertaiset. Täten ne olisi helpompi muistaa ja omaksua arjen keskellä, jolloin ne myös tukisivat ja ohjaisivat ohjaajan työtä paremmin. Koko opinnäytetyöprosessin paras anti oli ehdottomasti työyhteisön kehittämisprosessi kokonaisuudessaan ja siihen jäi polte, jota tulevaisuudessa haluaisin tehdä.

Ohjaajan tulee hallita työ monialaisesti, jolloin jatkuva osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen on tärkeää. Ohjaajan työ Pienryhmäkoti Aurinkoisessa on itsenäistä ja päätöksiä pitää pystyä tekemään arjen työssä jatkuvasti. Riittävä osaaminen on työntekijän tukena arjessa tehtävässä työssä ja sen avulla voidaan myös vahvistaa työssä jaksamista ja työn imua.

Tulosten mukaan ohjaajien työssä esiintyy haasteita päivittäin. Työyhteisö koki prosessin jääneen kesken ja toivoo, että näiden kysymysten pariin palattaisiin vielä jatkossa. Tulisi miettiä, kuinka työtä ja ennen kaikkea osaamista voitaisiin kehittää niin, että näistä haasteista selvittäisiin eivätkä ne tuntuisi niin kuormittavilta. Haasteita on toki työelämässä aina, mutta saataisiin niin sanotusti ne terävimmät huiput hiottua pois. Työyhteisössä tulisi seuraavaksi jatkaa keskustelua työn tavoitteista ja miettiä, miksi niihin kannattaa pyrkiä. Tulisi miettiä toimivia ja tehokkaita käytänteitä sekä malleja ja tehdään toimintasuunnitelmia joihin kaikki

sitoutuvat. Kuten Manka kumppaneineen (2010, 35) toteaa, ”toisin sanoen mietitään, mikä lisäisi hyvinvointia sen sijaan, että valitettaisiin käytävillä siitä, mikä ei toimi.”

Tämän opinnäytetyön tulokset tai työpajojen tuotokset siinä muodossa kuin ne nyt ovat, eivät ole tämän työn tärkein ja merkittävin asia. Koko prosessin tärkein anti näyttäisi olevan työyhteisön yhteistyötaitojen ja dialogisuuden kehittyminen. Vain yhteen hiileen puhaltamalla voidaan asioida viedä eteenpäin. Voisi olettaa, että keskustelujen ja dialogin onnistumisen mahdollistajia näissä työpajoissa olivat omalta osaltaan hyvä suunnittelu, erilaiset osallistavat menetelmät, työpajoille annettu aika ja paikka sekä koko työyhteisön toimintaan sitoutuminen. Jokaisella oli mahdollisuus itse säädellä, missä määrin osallistui keskusteluihin. Menetelmien avulla keskustelua ohjattiin ja samalla rajattiin pitäytymään käsiteltävissä aiheissa. Työyhteisöllä on tapana herkästi lähteä rönsyilemään puheissaan ja käsiteltävä aihe unohtuu. Dialogin avulla voitiin luoda uutta tietoa järjestelmällisen ja vastavuoroisen keskustelun kautta.

Keskustelulla tulee olla yhteinen tavoite ja oma ajattelu ja hiljainen tieto tehdään näkyväksi. Työskentelyn tulee olla tasavertaista ja toista arvostavaa. Keskustelussa tulee tehdä yhteenvetoja ja tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Ajatusta tulee viedä eteenpäin kunnes tavoite saavutetaan. Onnistuneen keskustelun ja dialogin edellytyksenä on, että pystytään luopumaan arvostelijan roolista. Tarkoituksena ei ole kritisoida, mitätöidä tai puolustella, vaan olla avoin ja kyetä luopumaan omasta varmuudestaan. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 34–35.)

Keskustelu yhteisistä asioista auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhön sekä selkiyttämään yhteisiä työtapoja. Keskustelun avulla saadaan myös työntekijöiden osaaminen ja hiljainen tieto näkyväksi. Yhteinen keskustelu ja asioista sopiminen luo yhteishenkeä työyhteisön jäsenten välille, sillä töiden huono organisointi huonontaa työn laatua ja työyhteisön ilmapiiriä. Päivittäisten toimintatapojen ollessa selkeät, voidaan keskittyä asiakastyöhön, jolloin voidaan vaikuttaa myös laadukkaaseen kuntoutukseen. (Pohjonen, Murtonen, Toikka & Tamminen 2003, 8–9.)

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyössä eettiset säännöt ovat samoja kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa normaalistikin. Kehittämistyössä kyse on aina inhimillisestä toiminnasta ja sen tulee olla ihmisarvoa kunnioittavaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 24). Kehittämisen ja tutkimuksen kohteena olevien ihmisten tulee tietää, mitä ollaan tekemässä ja mikä on toiminnan tavoite (Ojasalo ym. 2014, 48). Tähän pyrittiin koko tutkimuksen ajan. Työyhteisölle kerrottiin kehittämisprosessista etukäteen ja työpäiväkirjojen ohjeistuksen yhteydessä kerrottiin, että niistä nousevat asiat tullaan käsittelemään yhteisesti työpajatyöskentelyn yhteydessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa tekemänsä työn luotettavuuteen. Luotettavuutta lisää läpinäkyvyys jota voidaan tuoda esiin esimerkiksi antamalla lukijalle tulkinnan lisäksi nähtäväksi ote aineistosta, josta tulkinta on tehty. (Eskola & Suoranta 2000, 216). Tässä tutkimuksessa näin ei ole tehty, sillä on haluttu taata osallistujien anonymiteetti. Tutkijan on mietittävä, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin ja hänen tulee arvioida sitä, onko tutkittavia mahdollista tunnistaa tekstistä. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 158). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei ole otteita esimerkiksi aineiston analyysivaiheista Työpäiväkirjat olivat henkilökohtaiset ja ne tuli toimittaa täyttämisen jälkeen suoraan tutkijalle. Tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen työpäiväkirjat hävitetään eikä kukaan muu pääse niitä lukemaan. Tämä tieto oli kaikkien ohjaajien tiedossa heti alusta pitäen. Tämä seikka edesauttoi todellisten ja rehellisten asioiden ylös kirjaamista.

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta, joka tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että kehittämistoiminnasta syntyvä tieto ei ole pelkästään todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä. Käyttökelpoisuus tarkoittaa erityisesti kehittämissprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122 ja 125.) Tässä tutkimuksessa syntyneitä tuloksia voidaan

käyttää hyödyksi jatkossa, mutta se edellyttää organisaatiossa tietynlaista tahtotilaa. Nyt olisi hyvä aika pohtia, halutaanko tulevaisuudessa kannustaa työyhteisöä dialogisuuteen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen

Kehittämistoiminta nähdään yleensä sosiaalisena prosessina. Kehittämisprosessiin sitoutuminen vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 124). Tässä kehittämisprosessissa osallistujien sitoutuminen oli tärkeää sekä kehittämisprosessin tuotosten että opinnäytetyön tulosten ja luotettavuuden kannalta. Työpäiväkirjojen täyttäminen oli ohjaajille haasteellista, sillä se oli työlästä ja aikaa vievää. Jokainen ohjaaja kuitenkin palautti täytetyn päiväkirjan. Työpäiväkirjojen osalta muutamissa päiväkirjoissa oli puutteita, jolloin kyseisiä päiväkirjoja ei voida käyttää mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Kyseistä tutkimusta varten oleellista oli haasteiden kirjaaminen punaisella kynällä, joka löytyi jokaisesta päiväkirjasta. Näin ollen työpäiväkirjojen käyttö tässä tutkimuksessa oli luotettavaa ja niiden avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Tarkoituksena oli tämän tutkimuksen ulkopuolella tehdä seuranta ohjaajien ajankäytöstä, mutta puutteellisten merkintöjen vuoksi se ei onnistunut. Tässä työssä lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimukselle tyypillistä on sen syklimäisyys (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78–79; Toikko & Rantanen 2009, 66). Tämä tutkimus oli ajallisesti lyhyt ja näin ollen tässä tutkimuksessa ei esiintynyt useita peräkkäisiä syklejä. Heikkinen ym. (2010, 82) on sitä mieltä, että syklien määrä ei ole mielekäs arviointikriteeri, vaan toimintatutkimukselle ominainen spiraalimainen kehittäminen voi sisältyä yhteenkin sykliin. Ainutkertainen kokeilu voi tuottaa uutta ja merkittävää tietoa. Näin kävi tässä tutkimuksessa ja tämän yhden syklin avulla voitiin kehittää toimintaa. Tutkimusten tulosten avulla voidaan myös jatkossa edelleen jatkaa toimintojen kehittämistä.

Heikkinen & Syrjä (2010, 148–149) ovat sitä mieltä, että toimintatutkimuksessa validiteetin sijasta tulisi käyttää validointia. Validiteetilla viitataan johonkin pysyvään totuuteen, jota tutkija pyrkii kuvaamaan ja validioinnilla puolestaan tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys ympäristöstä kehittyy vähitellen. Ajatellaan, että inhimillinen tieto ympäristöstä perustuu kielen välityksellä tapahtuvaan tulkintaan.

Jokainen tulkinta voidaan tulkita uudelleen, sillä se on sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä kieleen. Näin ollen totuus on jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia eikä se ole koskaan lopullisesti valmis.

6.3 Opinnäytetyöprosessin merkitys omalle oppimiselle

Tämä opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja monenlaisia karikoita täynnä. Ensimmäiset haasteet nousivat jo prosessin alkumetreillä, kun kehittämisen kohteita lähdettiin kartoittamaan työyhteisössä keväällä 2013 learning café -menetelmän avulla. Tunnereaktiot työyhteisöllä oli melkoiset kyseisen toiminnan seurauksena, jolloin tutkijana ja kehittäjänä jouduin pysähtymään siihen hetkeen ja reflektimaan omaa toimintaani. Tämän jälkeen lähdin määrätietoisesti viemään prosessia eteenpäin. Nyt tässä hetkessä voidaan koko työyhteisön kanssa olla tyytyväisiä ja reflektoida ja oppia kaikesta siitä, mitä on tehty ja saavutettu. Itse kirjoitusprosessi on ollut toinen iso haaste. Se on kuitenkin ollut opettavainen ja antoisa prosessi tiedon hankinnasta lähtien aina tiedon tuottamiseen asti.

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön myötä olen saanut monenlaisia työvälineitä tulevaisuuteen sekä johtamisen että työn kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen johtamiseen liittyvän tietoperustan tarkastelun myötä olen oppinut, että osaamisen johtaminen on tänä päivänä välttämätöntä esimiestyössä. Tietoperustan avulla olen oppinut, että työn peruspilareiden tulee olla määriteltyjä, jotta voidaan arvioida ja kehittää osaamista. Tämän opinnäytetyöprosessin myötä olen oppinut myös sen, että osaamisen johtamisessa merkityksellistä on työyhteisön yhteinen keskustelu ja dialogi sekä yhteisten näkemysten luominen. Paras anti tässä kehittämistyössä on ollut koko työyhteisön osallistaminen. Uskon, että parhaat tulokset saavutetaan kehittämällä työtä yhdessä. Toivon tämän työn olevan ennen kaikkea yksi väline työyhteisöni osaamisen kehittämiseksi ja vahvistamiseksi.

6.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Ohjaajien työssä esiintyy haasteita päivittäin. Tässä tutkimuksessa haasteita lähdettiin ratkomaan kehittämistyön kautta. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehittäminen on välttämätöntä jo perustehtävästä suoriutumisen vuoksi. Kehittämisprosessin avulla voidaan aikaansaada muutoksia käytänteisiin, kehittää työyhteisön ammatillisuutta ja keskinäistä yhteistyötä sekä saavuttaa avoin dialogi eri teemojen ympärille. Kehittämisprosessit ja niiden interventiot ovat erittäin hyvä tapa kehittää osaamista, rakenteita ja avointa keskustelukulttuuria tässä työyhteisössä.

Kehittämistoiminnan avulla voidaan kehittää sekä yksilön että koko työyhteisön osaamista. Siihen tulisi varata riittävästi aikaa, jotta voidaan saavuttaa aito avoin dialogi, jolloin kaikilla on mahdollisuus nostaa omat ajatukset tarkastelun kohteeksi. Näin myös arvokasta hiljaista tietoa saadaan koko organisaation käyttöön. Omaan ammatilliseen reflektointiin on tällöin myös hyvä tilaisuus, sillä arjessa sen äärelle ei välttämättä pysähdyt. Tämä on erityisen tärkeää mielenterveys-työtä tekeville.

Yhteisöhoidon toimintaedellytykset ovat viime vuosina muuttuneet ja osaavan henkilökunnan merkitys on yhä korostuneemmassa asemassa yhteisöhoidon toimivuuden kannalta. Tämän vuoksi on nyt tärkeää kiinnittää huomiota osaamisen johtamiseen, jotta pystytään vastaamaan tämän päivän haasteisiin ja muutoksiin. Tämä työ osoittaa sen, että kehittämistyö on oiva väline osaamisen kehittämiseksi ja työyhteisön eteenpäin viemiselle. Tässä työyhteisössä kehittämisprosessi on koettu hyvänä keinona kehittää työtä ja siinä tarvittavaa osaamista. Avoimen dialogisuuden merkitys tässä työssä oli merkityksellinen monesta näkökulmasta katsottuna ja jatkossa tulisikin pyrkiä kehittämään työyhteisön avointa keskustelukulttuuria.

”Keskinäisen kommunikation parantuminen, yhteisten pelisääntöjen rakentuminen ja työskentelymahdollisuudet yhdessä ovat olleet parasta antia. Työyhteisö on saanut pienen potkun persuksille tässä siinä mielessä, että meitä on nyt pyritty ohjaamaan avoimempaan ja hyväksyvämpään keskustelukulttuuriin, mutta lopputulos on sitten meidän harteilla. Eväät on annettu, kunhan älytään niitä vielä käyttää.”

Kehittämistyön myötä nousi esiin työyhteisön toive ja tarve jatkaa pelisääntöjen tarkastelua ja työstämistä vielä eteenpäin. Tulevaisuudessa tulisi säännöllisin väliajoin pysähtyä sekä perustehtävän, työprosessien että pelisääntöjen äärelle. Seuraavaksi olisi myös hyvä lähteä laatimaan osaamiskartoitusta. Näin saataisiin kartoitettua työyhteisön osaamista sekä tehdä osaaminen samalla näkyväksi. Kartoituksen avulla nähtäisiin mitä osaamista työyhteisöllä on nyt ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Kartoituksen myötä osaamista voitaisiin kehittää tarpeiden mukaisesti ja siitä saataisiin paras hyöty sekä työntekijöille että koko organisaatiolle.

Lähteet

- Eskola, J. & Suortanta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapiano.
- Frost, A. 2010a. Knowledge Management. <http://www.knowledge-management-tools.net/>. 13.1.2015.
- Frost, A. 2010b. Knowledge Management Definition. <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-definition.html>. 13.1.2015.
- Heikkinen-Peltonen, R., Innamaa, M. & Virta, M. 2008. *Mieli ja terveys*. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vaasa: Hansaprint oy. 78-93.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vaasa: Hansaprint oy. 144-162.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Isohanni, M. & Moring, J. 1993. Muuttuva psykiatrinen sairaalahoito. *Duodecim* 109: 1887 - 1889. http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p_p_id=Article_WAR_DL6_Articleportlet&p_p_lifecycle=0&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_p_frompage=uusinnumero&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_viewType=viewArticle&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_tunnus=duo30317. 10.2.2015
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 2011. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – Nyt tarvitaan uudenlaista työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOYpro.
- Kaipio, K. 2009. Yhteisöhoito metodina ja teoriana. Teoksessa Kaipio, K. & Ruisniemi, A. (toim.) *Ihan oikea ihme*. Jyväskylä: Vak ry.
- Kaltiala-Heino, R. 2010. Haasteena mielenterveys – lisääntyvätkö nuorten mielenterveyden häiriöt? Teoksessa Ståhl, T. & Rimpelä, A. (toim.) *Terveyden edistäminen tutkimuksen ja päätöksenteon haasteena. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*. Helsinki: Yliopistopaino
- Kanaoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava. 100-110.
- Kinnunen, P. (2011) *Nuoruudesta kohti aikuisuutta*. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Juvenes Print. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66830/978-951-44-8624-1.pdf?sequence=1>. 14.1.2015.

- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisatiossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Väitöskirja. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf. 13.1.2015.
- Koskisu, J. 2004. Eri teitä perille. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuhanen, C., Oittinen, P., Kanerva, A., Seuri, T. & Scubert, C. 2012. Mielenterveyshoitotyö. Helsinki: SanomaPro.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.
- Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Manka M-L., Hakala L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint. http://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. 25.1.2015.
- Marttunen, M. & Karlsson, L. 2013. Nuoruus ja mielenterveys. Teoksessa Marttunen, M., Huurre, T., Strandholm, T. & Viialainen, R. (toim.) Opas nuorten parissa työskenteleville aikuisille. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. 7-14.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Murto, K. 2009. Muuttuneet yhteisöhoitojen edellytykset. Koulutusmateriaali. Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Murto, K. 2013. Terapeuttinen yhteisö. Jyväskylä: Kari Consulting oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Niemikotisäätiö. 2014. Mielenterveyskuntoutujan asumispalveluprosessi. <http://www.niemikoti.fi/projektit/paeaettyneet-projektit/asumisen-mallintaminen0/>. 20.2.2014.
- Niiranen, V. 2004. Sosiaalityön moniulotteinen johtaminen. Teoksessa Sosiaalialan työsuojelu- ja kehittämisopas. Jyväskylä: Työturvallisuuskeskus.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. 2000. A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. Oxford University Press 2000. <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers/A-Firm-as-a-knowledge-creating-entity-2000.pdf>. 13.1.2015.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pajula, M-L. 2013. Osaamisen johtaminen terveys- ja sosiaalityössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Lisensiaattitutkimus. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94511/LISURI-1383118463.pdf?sequence=1>. 13.1.2015.

- Pienryhmäkoti Aurinkoinen. 2014. Eväitä itsenäiseen elämään. <http://www.koti-aurinkoinen.fi/>.
- Pohjonen, T., Murtonen, M., Toikka, T. & Tamminen, A. 2003. Työhyvinvointia hoiva- ja hoitotyöhön – työprosessien kuvaaminen ja vaarojen arviointi työn kehittämisen välineenä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Asumista ja kuntoutusta. Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf. 20.11.2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf. 22.11.2014.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S. Sosiaalialan työyhteisön kehittäminen. Teoksessa Seretin, L. (toim.) Sosiaalialan työsuojelu- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. 2015. Knowledge creation and dialectics. <http://www.iwp.jku.at/Born/mpwfst/05/0507hitotsubashi.pdf>. 13.1.2015.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: University press.
- Toivio, T. & Nordling, E. 2013. Mielenterveyden psykologia. Helsinki: Edita.
- Turunen, M. 2013. Mielenterveyskuntoutujien asuminen Joensuussa. Nykytila ja tulevaisuuden suuntia. Arjen Mieli-hanke. Joensuun kaupunki. <http://www.joensuu.fi/documents/11127/257630/Mielenterveyskuntoutujien+asumisen+nykytila+ja+tulevaisuuden+suuntia+Joensuussa+%282013%29/e6538fa7-c0be-45f9-afa5-d61ad8ec1e31>. 5.1.2015.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vuorilehto, M., Larri, T., Kurki, M. & Hätönen, H. 2014. Uudistuva mielenterveys työ. Helsinki: Fioca Oy
- Young, S. & Ensing, D. 2003. Exploring recovery from the perspective with psychiatric disabilities. Psychiatric Rehabilitation Journal. <http://manitoba.cmha.ca/files/2012/03/ExploringRecoveryFromThePerspective-OfPeopleWithPsychiatricDisabilities.pdf>. 14.1.2015.

Työpäiväkirja

Tähän päiväkirjaan on tarkoitus kirjata 5 työpäivän ajalta tehdyt työtehtävät. Toivottavaa olisi, että tarkkailet tietoisesti omaa tekemistä ja toimintaa ja pohdit työn tekemistä erityisesti yhteishoidon sekä kuntouttavan työn kautta. Pääasiallinen tehtävä on kirjata tehdyt työt rehellisesti. Toivottavaa on, että kirjaat tähän päiväkirjaan myös työn tekemiseen liittyviä tunteita ja muita ajatuksia

Päiväkirjaa kirjoitetaan kahdella erivärisellä kynällä, sinisellä ja punaisella. Pääasiassa työt kirjataan sinisellä kynällä, mutta ne työtehtävät, joissa koet olevan jotakin haastetta, tai kaipaisit kyseiseen asiaan esim. selkeämpiä ohjeita, kirjaat ne asiat punaisella kynällä.

Tämä päiväkirja pidetään siis **5 työpäivän** ajan ja jos mahdollista, peräkkäisinä päivinä. Kirjausaika on **20.1-9.2.2014**. Palauta päiväkirja tämän jälkeen Mialle.

Pekka Järvinen; Perustehtävän kirkastaminen

Työpaikan perustehtävän kirkastaminen on jatkuva prosessi joka ei koskaan tule valmiiksi. Jotta työyhteisö olisi toimiva, edellyttää se sekä johdolta että henkilöstöltä selkeää näkemystä siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä siellä tulee ensisijaisesti tehdä ja saada aikaan.

Asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä, että työ on sisällöltään hyvin käsitteellistä ja tarkka rajaaminen on monesti vaikeaa. Näin ollen vaarana on, että eri henkilöt ymmärtävät perustehtävän hyvin eri lailla. Tämä hajottaa helposti työyhteisön energiaa ja synnyttää jopa ihmisten välisiä konflikteja. Tämän vuoksi tulisi käydä jatkuvaa keskustelua, jolla tarkennetaan yhteistä tehtävää ja tavoitetta, jonka puolesta ollaan tekemässä töitä.

Yhteinen tavoite katoaa työntekijältä helposti, jos lopputuotos syntyy pitkän työketjun, verkostojen ja tukipalveluiden yhteistyönä. Työntekijältä edellytetäänkin merkittävää vastuunottoa oman tehtävän lisäksi työkokonaisuudesta. Työntekijän tulee kyetä laaja-alaiseen ja tilannekohtaiseen harkintaan siitä, miten kulloinkin yhdessä aikaansaadaan haluttu työn lopputulos.

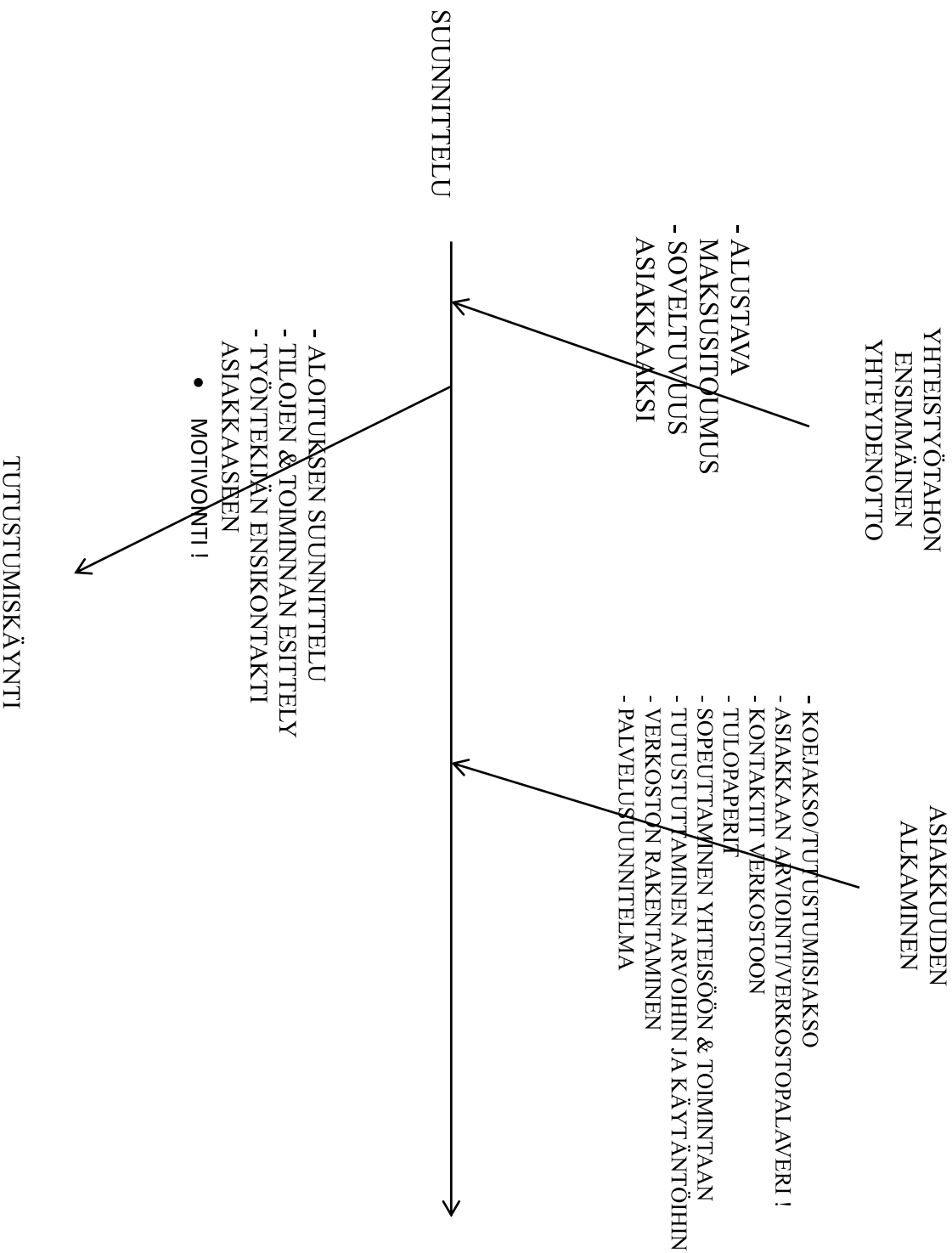
Yhteisen tehtävän ja päämäärään hahmottamista on vaikeuttanut yhteiskunnassamme korostunut minäkeskeinen ajattelutapa. Pahimmillaan sekä esimiehet että työntekijät ajattelevat vain omaa työtä ja tarpeita eikä koko organisaation etua ja asiakkaiden tarpeita. Tämän vuoksi tulee pitää riittävän usein palaverieita, joissa puhutaan yhteisestä tavoitteesta.

Perustehtävä vaatii jatkuvaa määrittelyä ja rajaamista myös siksi, että työyhteisön resurssit, tehtävät ja tavoitteet saattavat muuttua. Esimerkiksi resurssien vähenemisen myötä tulee määritellä mihin voimavarat kohdistetaan. Tämä on välttämätöntä vaikkakin vaikeaa, sillä tavoitteena on saada tuloksia aikaan.

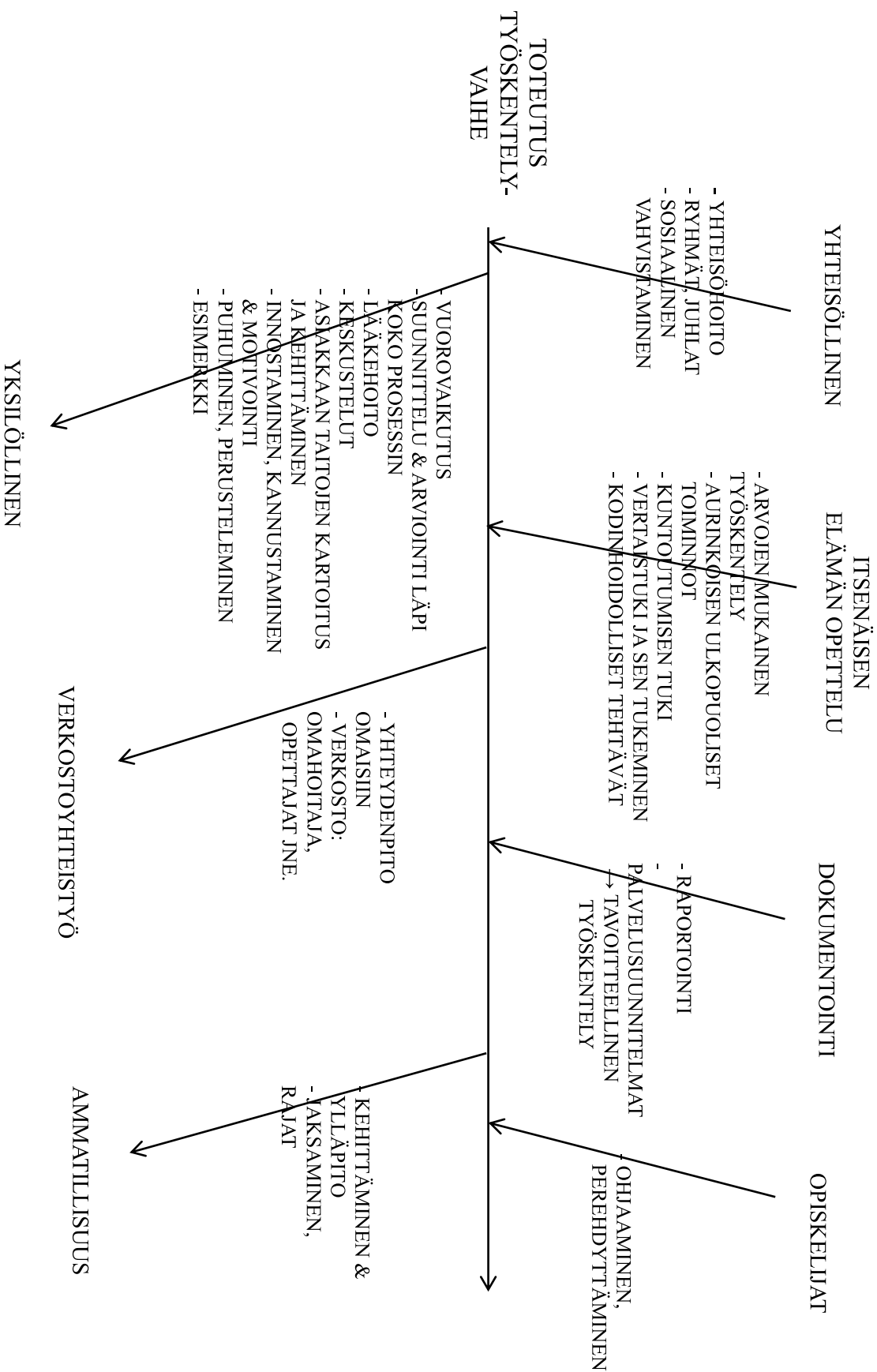
Perustehtävän uudelleen määrittely ei ole helppoa. Työyhteisössä ollaan totuttu tiettyihin toimenkuviin ja uusien tehtävien opettelu ja vanhojen rajojen ylittäminen vaatii rohkeutta ja vaivannäköä.

”Vierivä kivi ei sammaloidu.”

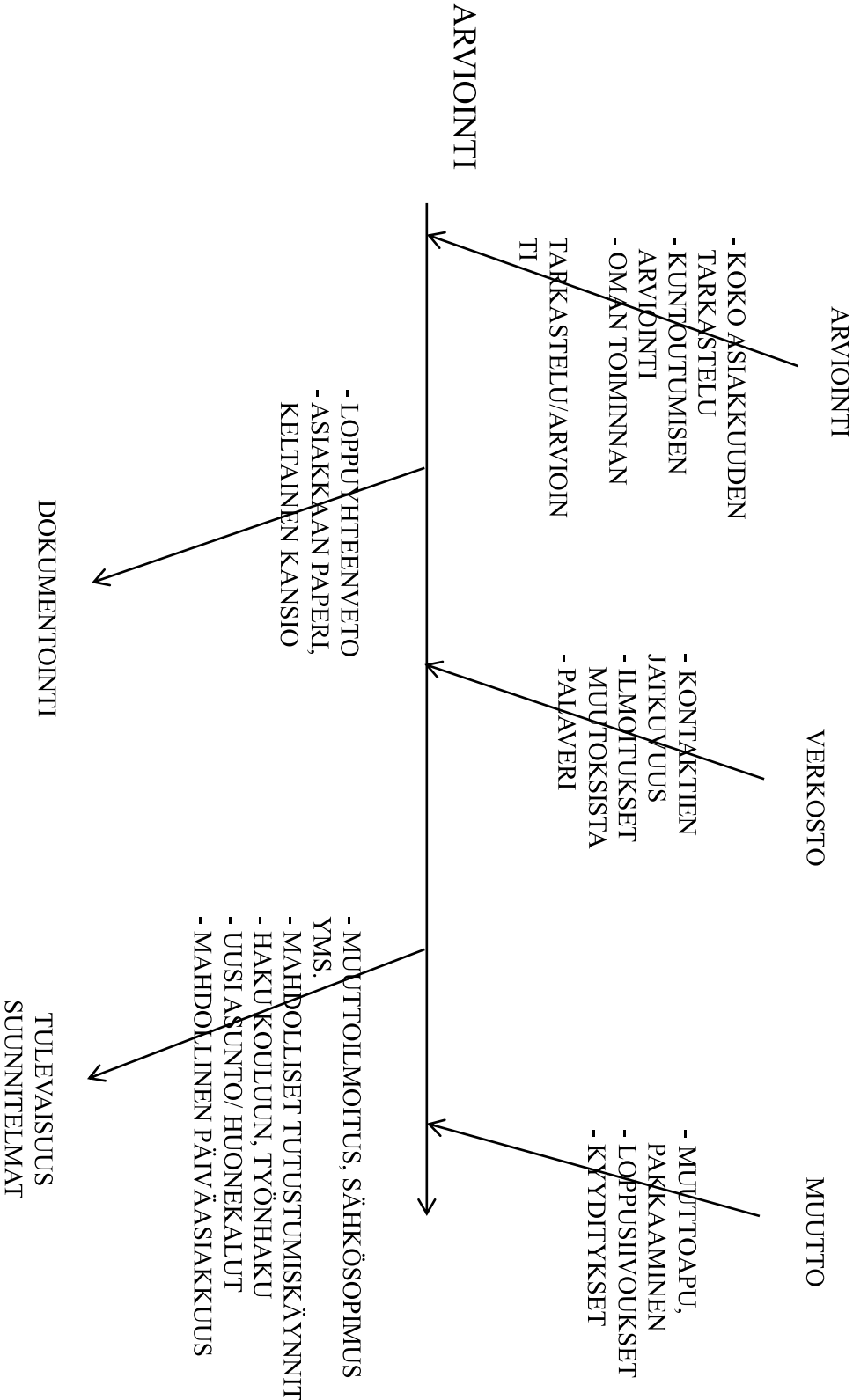
(Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt.)



PALVELUPROSESSIN KUVAAUS TYÖNTEKUJÄN NÄKÖKULMASTA



PALVELUPROSESSIN KUVAUS TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA



PALVELUPROSESSIN KUVAUS ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA

TUTUSTUMISKÄYNTI

- YHTEISÖSSÄ 1-2H
- KODIN ESITTELY; TILAT
- MIELENKIINNON HERÄTTÄMINEN
- ESITTELY LYHYESTI (TOIMINNAN KUVAUS)
- LÄMMIN VASTAANOTTO

ASUMINEN ALKAA/
MUUTTO

- VUOKRASOPIMUS, KELA
- PALVELUSUUNNITELMA
- ALOITUSPALAVERI VERKOSTON KANSSA
- VIIKKO-OHJELMA
- TUTUSTUMINEN TOIMINTAAN OSALLISTUMISEEN
- LAAJEMPI ESITTELY (PK, MUUT YHTEISÖT, TAPAHTUMAT)
- KELTAINEN KANSIO ! SEN KOKOAMINEN

TULOVAIHJE

- PERUSTIETOLOMAKE
- AVAIN
- LÄÄKKEET
- VERKOSTON KARTOITUS
- RUOKAVALITOT & ALLERGIAT
- OMAN HUONEEN LAITTO
- TOIVON HERÄTTELY/UUSI ALKU
- OSALLISTUMINEN KODIN ASKAREISIIN
- TUTUSTUMINEN ASUINTOVEREIHIN + OHJAAJIIN
- ERIALAISUUDEN HYVÄKSYMINEN
- EI KIUSAAAMISTA
- VÄLITTÄMINEN

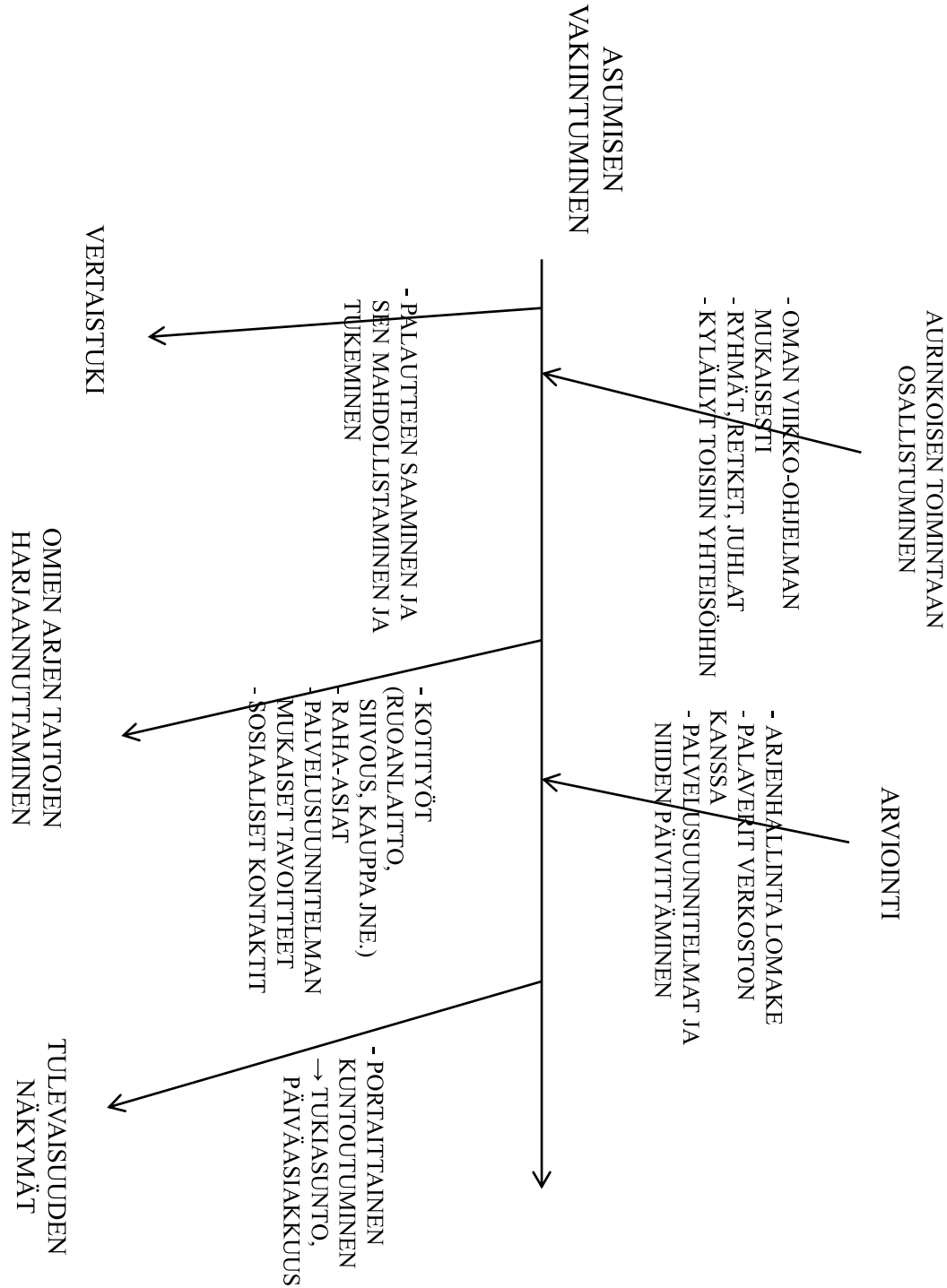
- SITOUTUMINEN OMAAN VIIKKO-OHJELMAAN, OMIIN TAVOITTEISIIN, YHTEISÖN SÄÄNTÖIHIN
- OMAN VERKOSTON KANSSA TYÖSKENTELY (OMAHAOITAJA, LÄÄKÄRI YMS.)
- TUTUSTUMINEN ASUINTOVEREIHIN → VERTAISTUKI
- LUOTTAMUS OMAAN OHJAAJAAN

TUTUSTUMISIAKKO

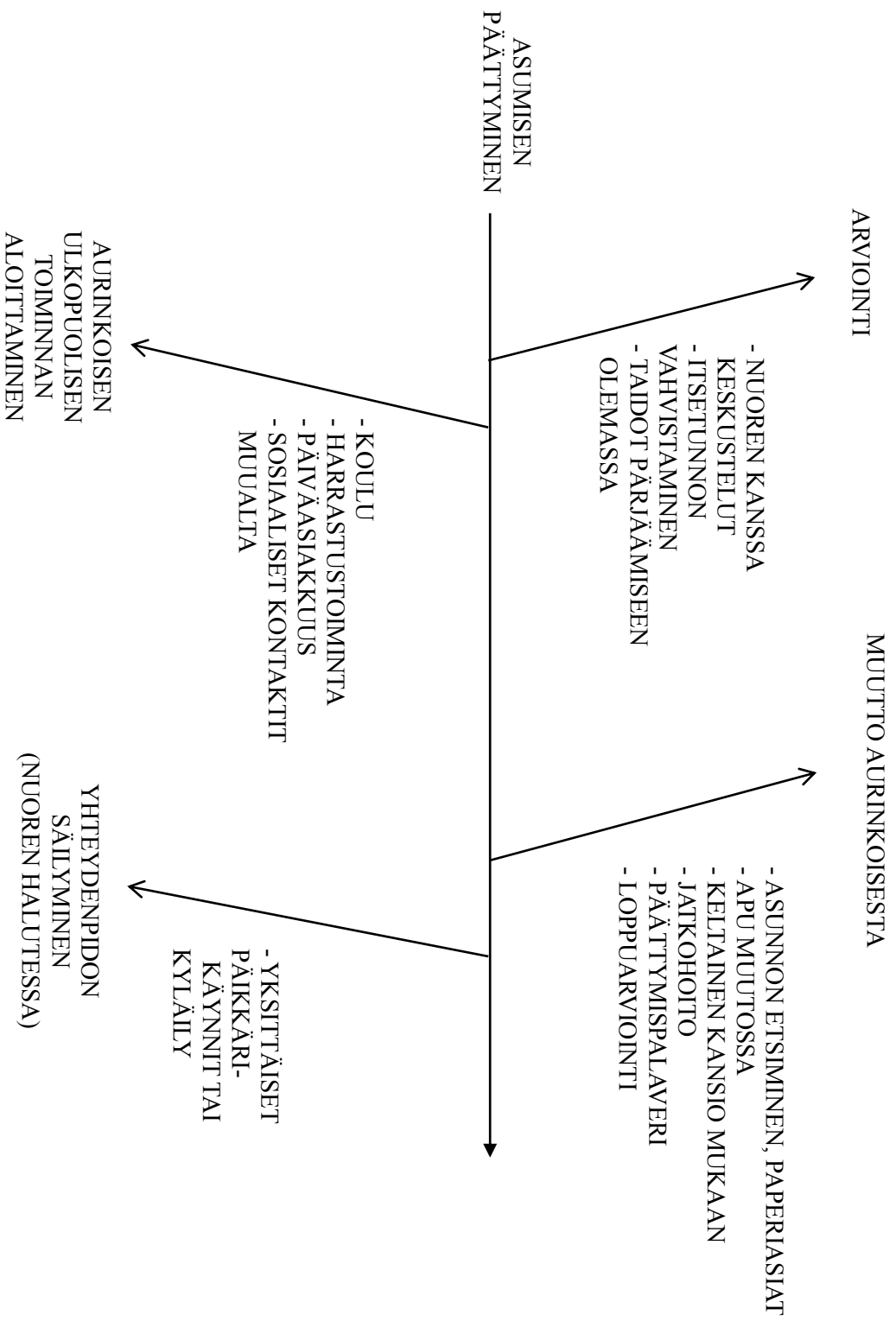
(2-4 VKO)

KIINNITTYMINEN

PALVELUPROSESSIN KUVAUS ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA



PALVELUPROSESSIN KUVAAUS ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA, ASUMISEN PÄÄTTYMINEN





Olemme nyt tämän kevään työpajatyöskentelyn loppusuoralla. Kaikki alkoi päiväkirjasta ja päättyy tältä erää arviointiin. Kävimme yhdessä läpi neljä työpajaa. Ensimmäisessä työpajassa määrittelimme perustehtävää, toisessa työpajassa kuvattiin työprosesseja ja kahdessa viimeisimmässä työpajassa pohdimme Aurinkoisen pelisääntöjä.

Mitkä ovat päällimmäiset ajatukset/fiilikset työpajoista/kokonaisuudesta jne.?

Mikä merkitys toiminnasta on/ Mitä hyötyä koet tästä prosessista olevan

a) sinulle henkilökohtaisesti?

b) työyhteisölle?

c) asiakkaille?

d) yhteistyökumppaneille?

Vaikutus omaan työhösi?

Mitä mieltä olet valituista työskentelytavoista/menetelmistä?

(1. työpaja; liimalaput, ryhmittely, otsikointi, kalanruoto, 2.työpaja; kahteen ryhmään jakautuminen – prosessin määrittely työntekijän sekä asiakkaan näkökulmasta -> yhteenveto, 3. työpaja; parikeskustelu -> yhdessä jakaminen ja keskustelu)?

Mitä opit toimintaan osallistumisen aikana? (Mistä tiedät että opit?)

Minkälaisia ajatuksia sinulla on jatkoa ajatellen?

Vapaa sana 😊